

Initiative Pancanadienne d'apprentissage

pour le secteur bénévole et communautaire

LEADERSHIP AU SEIN DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE: OUTILS POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



*Un projet mené en collaboration par
l'Association des collèges communautaires
du Canada et le Regroupement des
organisations nationales bénévoles*

Canada

Le secteur bénévole

*Subventionné par le gouvernement du
Canada par l'entremise de l'Initiative sur
le secteur bénévole et communautaire*

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	3
DESCRIPTIONS DE POSTE.....	4
ÉVALUATIONS DU RENDEMENT.....	5
AUTO-ÉVALUATION.....	5
COMMENT LES COMPÉTENCES ONT-ELLES ÉTÉ RÉPERTORIÉES?.....	5
COMPÉTENCES DES CHEFS DE FILE DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE.....	9
QU'EST-CE QUE L'INITIATIVE PANCANADIENNE D'APPRENTISSAGE?.....	10
COMMENT UTILISER CE MANUEL?.....	11
REMERCIEMENTS.....	13
DESCRIPTION DE POSTE	15
QUELS SONT LES ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE DESCRIPTION DE POSTE?.....	15
QUI EST CHARGÉ DE PRÉPARER LA DESCRIPTION DE POSTE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL?..	17
LES DÉFIS	17
RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET FACTEURS DE RÉUSSITE	18
QUALITÉS PERSONNELLES DU CANDIDAT	19
EXEMPLES DE DESCRIPTIONS DE POSTE.....	21
<i>DIVERSIFICATION DE LA BASE DE FINANCEMENT.....</i>	<i>23</i>
<i>ENTREPRENDRE UNE VASTE CAMPAGNE D'ACTION SOCIALE</i>	<i>30</i>
<i>BÂTIR UNE ORGANISATION SOLIDE</i>	<i>36</i>
<i>ŒUVRER À L'ÉCHELLE DE LA COLLECTIVITÉ TOUT ENTIÈRE</i>	<i>41</i>
ÉVALUATION DU RENDEMENT	46
LES ENJEUX.....	46
MYTHES À PROPOS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES CADRES	46
SUR QUOI FONDER L'ÉVALUATION DU RENDEMENT?	48
LA NÉCESSITÉ DE DISTINGUER LE RENDEMENT ORGANISATIONNEL DU RENDEMENT INDIVIDUEL.....	49
LA NÉCESSITÉ DE CRÉER UNE POLITIQUE ET UNE PROCÉDURE.....	50
LA NÉCESSITÉ DE PORTER ATTENTION AUX POINTS FORTS.....	51
CE QU'IL FAUT ÉVALUER ET LA FAÇON DE S'Y PRENDRE.....	52
<i>EXEMPLE DE POLITIQUE RELATIVE À L'ÉVALUATION</i>	<i>56</i>
<i>EXEMPLE DE PROCÉDURE À SUIVRE POUR L'ÉVALUATION.....</i>	<i>58</i>
<i>EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION.....</i>	<i>62</i>
<i>ÉVALUATION DE LA RELATION DE TRAVAIL ENTRE LE CONSEIL ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL, MUTTART FOUNDATION</i>	<i>63</i>
AUTO-ÉVALUATION	64
COMMENT ARRIVER À SE CONNAÎTRE SOI-MÊME UN PEU MIEUX?	64
STRATÉGIES ET RESSOURCES POUR APPRENDRE À SE CONNAÎTRE SOI-MÊME.....	70
STRATÉGIES D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES.....	71
<i>LISTE DE CONTRÔLE EN VUE D'UNE AUTO-ÉVALUATION, FONDÉE SUR LES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP DÉFINIES DANS LE CADRE DE L'IPA.....</i>	<i>73</i>
APPENDICES	98
COMITÉ CONSULTATIF DE L'INITIATIVE PAN-CANADIENNE D'APPRENTISSAGE POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE	98
BIBLIOGRAPHIE	100
L'INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE.....	104
RESSOURCES DE LA TABLE CONJOINTE SUR LES MOYENS D'ACTION	105

INTRODUCTION

Le comité consultatif de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire vise trois buts en publiant ce manuel :

- 1) Aider le secteur bénévole et communautaire à faire face à la difficulté que pose la gestion des ressources humaines lorsqu'il s'agit de chefs de file de haut niveau au sein des organisations, c.-à-d. élaborer des descriptions de poste, entreprendre des évaluations de rendement, etc.
- 2) Aider les personnes qui travaillent dans le secteur bénévole et communautaire à évaluer leur propre niveau de compétence actuel, particulièrement dans le domaine du leadership au sein du secteur.
- 3) Rendre vivante la recherche pour le secteur bénévole et communautaire en nous servant des résultats des consultations menées auprès des chefs de file du secteur et en faisant de la liste des compétences qui en a résulté un outil utile et pratique.

Chaque section est organisée de façon à décrire les défis auxquels font face les organisations et les personnes qui œuvrent dans le secteur bénévole et communautaire au Canada lorsqu'elles abordent des tâches précises, et à donner des suggestions sur la façon de procéder. On trouve ensuite des exemples ou des modèles visant à faciliter la formulation d'une stratégie utile à votre organisation, aujourd'hui même.

Chaque organisation a des besoins qui lui sont propres. Par exemple, les besoins d'une nouvelle organisation qui s'intéresse aux problèmes des enfants autochtones et qui travaille au niveau national seront différents de ceux d'une organisation établie qui se penche sur des préoccupations précises touchant l'environnement local. Même s'il y a des similarités dans le travail qu'effectuent

les directeurs généraux¹ partout au Canada, il y a également des différences. Ces différences peuvent être attribuables à l'orientation donnée aux directeurs généraux par leur conseil ou à l'importance accordée à certains aspects des compétences déterminées durant le processus de recherche. Parfois, les différences proviennent de la diversité des modèles de gouvernance qui existent parmi les conseils au sein du secteur bénévole et communautaire, en ce qui concerne la participation du conseil aux activités. Cela s'avère particulièrement dans les petites organisations qui comptent moins de cinq employés.

Notre but en offrant ce manuel consiste à aider votre organisation, peu importe sa taille ou la portée de ses activités ou encore le domaine précis auquel elle s'intéresse, à examiner ses besoins en gestion des ressources humaines pour les postes de direction au sein du personnel :

- Descriptions de poste dans le cadre du processus de recrutement.
- Évaluations du rendement des directeurs généraux.

Auto-évaluation des personnes intéressées à poursuivre une carrière dont le point culminant serait un poste de directeur général au sein d'une organisation du secteur bénévole et communautaire.

Descriptions de poste

La section sur les descriptions de poste vise à vous aider vous, le lecteur, à réfléchir à ce que votre organisation recherche chez un directeur général maintenant puis à déterminer si oui ou non le conseil insistera sur un aspect particulier des fonctions du poste. La description de poste devrait aussi aider à clarifier le rôle du directeur général par rapport au conseil et aux autres membres du personnel. Cette précision aura aussi l'avantage de rappeler au conseil la nature de son rôle auprès du directeur général.

¹ On a choisi d'utiliser tout au long de ce document le terme « directeur général » pour désigner le membre du personnel qui occupe le poste du plus haut niveau au sein d'une organisation. D'autres titres peuvent désigner la même chose : président, président-directeur général, directeur exécutif, etc. On emploie le masculin tout au long pour désigner les membres des deux sexes pour ne pas alourdir le texte, sachant toutefois pertinemment que de plus en plus de femmes occupent des postes de direction. (NDLT).

Une fois ces éléments en place, vous pouvez élaborer la description de poste en y indiquant les antécédents, les études, l'expérience, les compétences et les capacités précises que votre organisation recherche chez un directeur général. Plusieurs descriptions de poste sont présentées ici à titre d'exemples pour montrer combien elles peuvent varier en fonction de l'aspect sur lequel on met l'accent (s'il y a lieu) pour le poste de directeur général.

Évaluations du rendement

La section sur les évaluations du rendement visent à vous aider à élaborer une politique et une procédure pour votre organisation afin de lui permettre d'effectuer des évaluations de rendement du directeur général. On vous fournit un exemple de politique à prendre en considération ainsi que quelques exemplaires de formulaires provenant du secteur privé et du secteur bénévole et communautaire. Ces deux genres de documents vous aideront dans votre réflexion à propos des besoins de votre organisation.

Auto-évaluation

La section sur l'auto-évaluation est conçue pour aider les personnes qui songent à faire, dans le secteur bénévole et communautaire, une carrière dont le point culminant serait un poste de directeur général. Le questionnaire pourra aider les personnes à évaluer leurs compétences et leurs capacités à la lumière des compétences dont la liste a été dressée durant le processus de recherche. En cours de route, elles détermineront quels sont leurs points forts particuliers et dans quels domaines elles auraient intérêt à se perfectionner davantage.

COMMENT LES COMPÉTENCES ONT-ELLES ÉTÉ RÉPERTORIÉES?

Dans le cadre du volet leadership, les membres de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire (IPA) ont entrepris un processus dirigé par des praticiens visant à déterminer les compétences

requis en leadership au sein du secteur. Pour trouver des leaders au sein du secteur, nous avons entrepris un processus national d'appel d'offres. En tout, 136 proposants ont découvert 396 chefs de file pour le secteur. Cent ont été invités à se présenter de façon à assurer une bonne représentation de la population du secteur :

- **Représentation géographique :** des chefs de file en provenance de presque chaque province et territoire du Canada.
- **Diversité sous-sectorielle.**
- **Organisations de toutes tailles :** petites, moyennes et grosses.
- **Portée des organisations :** locale, régionale, provinciale, nationale, internationale.
- **Un effort particulier a été fait pour joindre les organisations au service des collectivités suivantes :** les personnes handicapées, les Autochtones, les membres d'une minorité visible, les immigrants et les francophones vivant à l'extérieur du Québec.
- **Prestations de services et organisations de défense des droits.**

Soixante-quatre chefs de file ont participé aux ateliers de deux jours, conçus et animés par Ecosol Consulting. Les ateliers ont eu lieu à Vancouver, à Winnipeg, à Ottawa, à Montréal et à Halifax. Les chefs de file participants ont cerné les compétences nécessaires pour être efficaces dans leur poste de directeur général ou de cadre supérieur. Aux fins de la recherche, on définit ainsi ce qu'on entend par compétences² :

Les connaissances, techniques, capacités, façons de voir les choses intangibles et tangibles et comportements (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui conduisent les gens à améliorer la vie dans la collectivité et dans le monde grâce au respect des principes et à l'adoption d'un comportement professionnel dans le secteur bénévole et communautaire. Les compétences de base sont celles

² Le comité consultatif de l'IPA a formulé la définition originale qui a été peaufinée par les chefs de file du secteur bénévole et communautaire participant aux ateliers. On présente ici la définition ad hoc finale.

qui sont communes à l'ensemble du secteur bénévole et communautaire, indépendamment des disparités régionales ou sous-sectorielles.

Les compétences en leadership cernées grâce à ce processus de recherche et de consultation se divisent en cinq catégories : les valeurs et les croyances, la vision et les orientations, les stratégies et la gestion des ressources, les relations et la complexité.

Les **valeurs et les croyances** influencent le comportement des chefs de file ainsi que leur choix de stratégies et elles sous-tendent par conséquent toutes les autres compétences. Les valeurs et les croyances cernées durant le processus de recherche ont une incidence sur les compétences des chefs de file et sur les approches qu'ils adoptent à chaque étape de leur travail. Ceux-ci appliquent également ces valeurs et ces croyances à chaque niveau auquel ils travaillent : soi, l'organisation, la collectivité et le monde. En fait, ces croyances et ces valeurs constituent le « cœur » du travail qu'effectue un chef de file du secteur bénévole et communautaire.

Les **compétences relatives à la vision et aux orientations** permettent aux chefs de file d'aspirer à ce qu'il y a de plus noble dans le secteur : la paix, la liberté, les droits de la personne, les débouchés, la culture, la sécurité, la justice et l'élimination de la pauvreté et de la discrimination, tout en exerçant leur leadership dans un travail communautaire, englobant et visionnaire. Chacune de ces compétences a une incidence sur la façon dont les chefs de file agissent, que ce soit au niveau des choix personnels, des mesures organisationnelles, ou du leadership qu'ils exercent au sein de la collectivité ou dans un contexte plus global.

Les **compétences relatives aux stratégies et à la gestion des ressources** ont trait à l'optimisation des activités quotidiennes grâce à des pratiques de gestion solides et éthiques. Les compétences choisies ici sont les plus importantes

parmi toutes celles qui ont été mentionnées par les chefs de file du secteur bénévole et communautaire durant le processus de recherche.

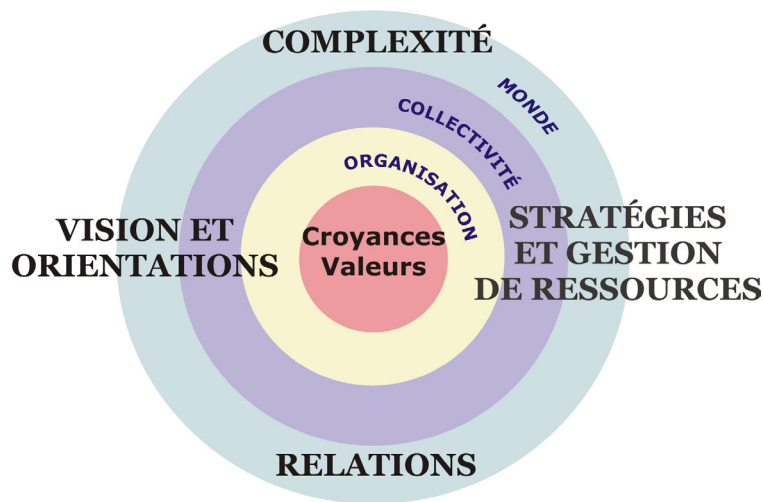
Le secteur bénévole est un secteur qui se soucie des gens. Comme le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire consiste à travailler avec les gens pour que les choses se fassent, **les compétences dans le domaine des relations** ont trait aux techniques nécessaires pour travailler efficacement avec les gens tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation afin de réaliser la mission et d'accomplir le plus possible grâce à l'interaction humaine.

Les compétences relatives à la complexité traitent de la nécessité de diriger les organisations du secteur bénévole et communautaire dans un monde complexe et interdépendant où la vie organisationnelle, politique, sociale et institutionnelle traverse une période de changement et de turbulence sans précédent. Ces compétences sont essentielles pour bien comprendre le contexte et les systèmes environnants dans lesquels les chefs de file des organisations travaillent et fonctionnent avec succès.

Pour une liste complète des compétences cernées par l'entremise du processus de recherche, prière de se reporter au diagramme (à la page suivante). On trouvera d'autres renseignements sur les compétences elles-mêmes dans le rapport de recherche de l'IPA intitulé *Que font les chefs de file du secteur bénévole et communautaire?* ainsi que dans le document de discussion de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage. Les deux documents peuvent être consultés sur le site Web de l'ONB à l'adresse :

http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nationallearning_e.shtml.

Compétences des chefs de file du secteur bénévole et communautaire



Vision et orientations	Stratégies et gestion des ressources	Relations	Complexité	Croyances et valeurs
<ul style="list-style-type: none"> • Interventions publiques • Politique publique • Décisions éthiques, axées sur des valeurs • Relations avec l'extérieur • Enjeux mondiaux • Culture de l'apprentissage • Vision 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de fonds • Gestion financière • Marketing et relations publiques • Technologies de l'information et des communications • Recherche • Planification et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations interpersonnelles • Communication • Vision, sagesse politique • Personnalité publique • Ressources humaines • Synergie des groupes • Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Salubrité du milieu de travail • Culture créative et novatrice • Adaptation au changement • Multiples obligations de rendre des comptes <i>(y compris la gouvernance)</i> • Perspective interdépendante • Prise en compte du contexte • Coopération et compétition 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité sociale • Viabilité et autosuffisance • Accroissement de la capacité d'action • Comportement individuel éthique, fondé sur des valeurs • Inclusion et diversité • Passion et engagement • Courage

(Credit: Chloe O'Loughlin, WCWH Ltd.)

Qu'est-ce que l'initiative pancanadienne d'apprentissage?

La vision de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA) est de favoriser l'émergence d'un leadership dynamique au sein du secteur bénévole et communautaire – efficace, réceptif et responsable – en vue de l'implantation d'une démocratie féconde et de collectivités attentives et ouvertes, en mettant en valeur le développement des ressources humaines grâce à des possibilités d'études et de formation accessibles et pertinentes.

L'IPA est un partenariat entre le Regroupement des organisations nationales bénévoles et l'Association des collègues communautaires du Canada, doté d'un comité consultatif composé de 35 représentants du secteur bénévole et communautaire et des établissements d'enseignement canadiens. Voir en annexe la liste complète des membres.

L'IPA s'est tout d'abord penchée sur le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire. Les réalisations à ce jour sont les suivantes :

- Un **répertoire complet des programmes de formation** en leadership qui existent actuellement.
- Une **recherche ayant permis de cerner les compétences de base communes** dans le domaine du leadership au sein du (personnel) du secteur bénévole et communautaire.
- La **confirmation des compétences** grâce à une démarche participative au sein du secteur.
- La **publication d'un document de discussion** fournissant des exemples de compétences en action ainsi que de l'information de base sur les défis liés à la mise en œuvre des compétences.
- L'établissement, par l'entremise du comité consultatif, d'un **mécanisme national de consultation et de collaboration** constantes entre le secteur bénévole et communautaire et le milieu de l'enseignement.

Comment utiliser ce manuel?

Ce manuel a été conçu pour pousser plus loin le travail entrepris sur les compétences en leadership en montrant la signification à donner à ces compétences dans le travail quotidien au sein du secteur. Nous vous faisons part de ces outils pour essayer d'accroître la capacité d'action du secteur bénévole et communautaire en ce qui concerne ses dirigeants membres du personnel rémunéré :

- Si vous êtes **un chef de file dans le secteur** (ou si vous aspirez à le devenir), il est à espérer que la discussion et les exemples contenus ici vous aideront à mieux réfléchir à votre pratique.
- Si vous êtes **membre d'un conseil d'administration**, nous espérons que la discussion et les exemples vous aideront à exécuter vos fonctions de gestion des ressources humaines de façon plus efficace.
- Si vous représentez une **organisation du secteur bénévole et communautaire qui offre de la formation** à ses membres, nous espérons que le matériel présenté ici vous sera utile pour concevoir de nouveaux programmes ou de nouveaux documents liés aux ressources humaines ou au leadership.
- Si vous représentez un **établissement d'enseignement**, il est à espérer que vous incorporerez ce matériel dans vos programmes touchant le secteur bénévole et communautaire.

N'hésitez pas à utiliser le matériel présenté ici, à en faire des copies et à le distribuer aussi largement que vous le désirez, en faisant les mentions et les remerciements d'usage. Beverly Suderman a élaboré le contenu de ce manuel sous les auspices de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire, un projet mené conjointement par le Regroupement des organisations nationales bénévoles et l'Association des collègues communautaires du Canada. Le droit d'auteur appartient au Regroupement des organisations nationales bénévoles, et date de 2003.

Vous êtes prié de réfléchir longuement aux besoins de votre propre organisation ou à votre cheminement de carrière et d'adapter le matériel présenté ici pour qu'il vous soit le plus utile à vous ou à votre organisation, selon le contexte qui vous est propre. Il y a une seule raison pour laquelle vous ne devriez pas copier ce document tel quel, et c'est qu'il ne vous sera pas utile de cette façon; il vous sera en effet surtout utile si vous vous en servez en l'adaptant à vos besoins.

N'hésitez surtout pas à nous poser des questions ou à nous faire des commentaires. Nous aimerions beaucoup savoir comment sont utilisés nos documents. Veuillez adresser vos commentaires à :

Beverly Suderman, directrice du projet IPA

Le Regroupement des organisations nationales bénévoles

280, rue Albert, bureau 800

Ottawa (Ontario) CANADA K1P 5G8

bsuderman@nvo-onb.ca

Remerciements

Les membres de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire sont très reconnaissants à la Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire et au gouvernement du Canada qui, grâce à leur soutien financier, ont rendu possible la réalisation de ce projet.

Nous sommes aussi reconnaissants de l'aide apportée par des professionnels hors pair qui ont pris le temps voulu, malgré leurs multiples occupations, pour faire la critique des premières ébauches de ce travail : Mike Naufal (Ray & Berndtson), Janet Wright (Janet Wright & Associates), Tom Foster (Renaud Foster Management Consultants), Chloe O'Loughlin (WCWH Ltd.), Dana Stehr (Dana Stehr & Associates Inc.), Jane Gauthier (Jane Gauthier Consulting), Luna Ramkhalawansingh (Maytree Foundation), Louise Hanvey (présidente sortante, Fédération pour le planning des naissances du Canada) et Lynne Toupin et Bonnie Schiell (projet de développement des ressources humaines au sein du secteur bénévole et communautaire).

Un remerciement spécial va à Bob Wyatt, de la Muttart Foundation, pour nous avoir généreusement donné la permission d'utiliser d'importantes sections du manuel conçu par la Muttart Foundation et l'Alberta Community Development, en particulier le chapitre sur l'évaluation du rendement.

Nous sommes aussi reconnaissants du soutien et de l'appui de nos 35 membres du comité consultatif qui ont consacré des heures et des heures de leur temps pour nous aider à formuler le processus de recherche, à examiner d'un œil critique les documents et à représenter l'IPA dans leurs propres collectivités et réseaux. Michael Anderson, de la Société canadienne des directeurs d'associations, a travaillé d'arrache-pied pour faire de la recherche et fournir à l'auteur des documents difficiles à trouver sur le secteur canadien sans but lucratif.

L'équipe de consultants EcoSol, dirigée de main de maître par Diana Smith, avec l'aide de Chloe O'Loughlin, Lee Anne Johnstone et Pierre LaCroix, a complété le travail original de recherche.

Rien de tout ceci n'aurait été possible sans l'aide des 64 chefs de file du secteur bénévole et communautaire eux-mêmes qui se sont réunis pour nous faire profiter de leur sagesse et de leur expérience. Les réalisations de ce projet n'auraient pu voir le jour sans ce cadeau de la part des chefs de file du secteur bénévole et communautaire.

Enfin, nous sommes reconnaissants à vous, les lecteurs, qui participez à cette entreprise. Nous accueillerons avec plaisir vos réflexions et vos commentaires au sujet de ce document ou de l'IPA en général. Vous pouvez nous écrire à l'adresse bsuderman@nvo-onb.ca.

DESCRIPTION DE POSTE

Qu'une organisation soit en train d'embaucher un nouveau directeur général, ou qu'un directeur général y travaille déjà, il est vital qu'il y ait une description de poste. La description de poste remplit trois fonctions sur le plan de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation :

1. Le recrutement.
2. La clarté du but de l'emploi, y compris la définition des rôles par rapport à ceux des autres acteurs clés au sein de l'organisation, comme le conseil d'administration, les membres, etc.
3. Une source partielle de référence pour l'évaluation du rendement.

Même si on a écrit beaucoup sur l'élaboration des descriptions de poste, il existe très peu de ressources en ce qui concerne les postes des cadres supérieurs. La raison en est la nature particulière du service que fournit le directeur général³ au sein de l'organisation.

Ce chapitre décrit les éléments importants d'une description de poste et aborde certains problèmes auxquels il faut faire face lorsqu'on en élabore une. On y présente plusieurs exemples de descriptions de poste élaborées en réponse à des enjeux organisationnels particuliers.

Quels sont les éléments clés d'une description de poste?

Les éléments clés de toute description de poste sont les suivants :

- **LE TITRE DU POSTE;**
- **LA RELATION HIÉRARCHIQUE;**

³ Aux fins de ce document, le terme directeur général a été choisi pour indiquer le poste plus élevé au sein d'une organisation. D'autres titres qui font référence à des responsabilités semblables sont aussi utilisés au sein du secteur bénévole et communautaire, comme ceux de président, de président-directeur général, etc. On emploie le masculin tout au long pour désigner les membres des deux sexes pour ne pas lourdir le texte, sachant toutefois pertinemment que de plus en plus de femmes occupent des postes de direction (NDLT).

- **L'ÉCHELLE SALARIALE;**
- **LE RÉSUMÉ DES PRINCIPALES TÂCHES OU FONCTIONS;**
- **LES EXIGENCES, LES PRÉFÉRENCES OU LES COMPÉTENCES :**
 - **CONNAISSANCES**
 - **EXPÉRIENCE**
 - **QUALITÉS**
 - **APPROCHES**
 - **ÉTUDES.**

Dans bien des cas, il est préférable qu'une description de poste soit générale pour éviter les mises à jour trop fréquentes et on y ajoute un plan de travail annuel, le tout servant de fondement aux évaluations annuelles de rendement.

Dans le cas d'une description de poste d'un directeur général, la section intitulée « domaines de responsabilité » doit faire mention des aspects précis du travail pour lesquels la personne est (ou a été) embauchée. La section décrivant les exigences et les préférences à partir desquelles les candidats seront présélectionnés doit refléter les exigences de l'organisation à l'égard de son directeur général et comporter un résumé des principales tâches ou fonctions du poste. À leur tour, les principales tâches ou fonctions doivent être liées aux résultats escomptés ou aux facteurs de réussite dans la mise en œuvre des exigences du poste.

Afin de se préparer à élaborer une description de poste, l'organisation doit par conséquent être en mesure de répondre à quatre questions :

- Quel est le mandat de notre organisation et, en tant que conseil, et d'après cette information, que devrions-nous attendre de notre directeur général qui est notre membre du personnel le plus important?
- Quelles sont les valeurs centrales de notre organisation que doit partager, et auxquelles doit adhérer, notre directeur général?

- Quels sont les défis auxquels fait face l'organisation?
- De quel genre de chef de file ou de directeur notre organisation a-t-elle besoin à l'heure actuelle?

Ces questions peuvent être difficiles à répondre pour les organisations du secteur bénévole et communautaire.

Qui est chargé de préparer la description de poste du directeur général?

C'est au conseil, ou à un sous-comité du conseil, qu'incombe essentiellement la tâche de préparer la description de poste du directeur général. Le rôle du conseil, qui est de donner une orientation générale à l'organisation, lui permet de saisir à fond les besoins de l'organisation et de répondre à ces besoins de la façon la plus dynamique possible. Toutefois, si une personne est déjà en place sans avoir de description de poste, il est très souhaitable qu'elle en élabore une de pair avec les membres du conseil.

Les défis

Il y a un certain nombre de défis à relever lorsqu'on prépare une description de poste pour un directeur général :

- Déterminer les facteurs de réussite.
- Se demander quel genre de qualités personnelles, d'attributs, de compétences, d'études et d'expérience il faudrait et il serait souhaitable que possède le candidat au poste.

En outre, il est important de tenir compte du fait que les besoins d'organisations professionnelles hautement sophistiquées peuvent être très différents de ceux des petites organisations communautaires locales. Même si, dans l'ensemble, les compétences requises de tous les directeurs généraux peuvent être semblables, différentes organisations auront besoin de divers niveaux de capacité à l'intérieur

de cet ensemble de compétences ou jugeront certaines compétences plus importantes que d'autres.

Résultats escomptés et facteurs de réussite

Un des défis qui se pose lorsqu'on élabore une description de poste pour un directeur général est celui de la double nature de l'emploi : les directeurs généraux sont évalués d'après leur capacité d'aider l'organisation à remplir sa mission ainsi que d'après leur capacité d'exécuter une série de tâches liées au fonctionnement organisationnel. Comme les facteurs de réussite sont propres à chaque poste, il y a peu de modèles pour aider les organisations à établir leur description de poste en fonction de résultats escomptés et de facteurs de réussite prédéterminés⁴. Or, ce sont bien les résultats escomptés et les facteurs de réussite qui laissent entrevoir le genre de personne requise pour le poste.

En cherchant à déterminer les résultats escomptés et les facteurs de réussite, les conseils d'administration doivent être aussi concrets et aussi précis que possible. Tous les aspects décrits doivent être logiques, mesurables, réalisables, axés sur des résultats et limités dans le temps.

Ne dites pas : nous voulons que cette personne rehausse l'image de marque de l'organisation et recueille davantage d'argent. Dites plutôt quelque chose comme : elle doit planifier une campagne de mobilisation de fonds pour cette nouvelle unité dont l'objectif prévu sera de 1,5 million de dollars, le processus de planification doit être terminé à la fin du mois de mars et on s'attend à ce que les contributions initiales nous parviennent au mois de février suivant⁵.

Les avantages d'être précis, c'est que les attentes sont très claires pour les candidats éventuels, le comité de recherche a plus de facilité à comparer les

⁴ McClintock, Norah (1998) "Hiring a Nonprofit CEO."

⁵ Janet Wright, de Janet Wright Associates, tel que cité dans McClintock (1998), p. 2 de 4.

candidats et il y a de solides critères sur lesquels fonder l'évaluation du rendement.

Certaines personnes pourront se demander si autant de précision ne risque pas de nuire à la créativité du directeur général éventuel. Toutefois, selon la recherche⁶, la plupart des directeurs généraux aimeraient travailler à l'intérieur d'un tel cadre qui peut par la suite être utilisé comme base pour l'évaluation ou pour une négociation ultérieure⁷.

Qualités personnelles du candidat

La plupart des gens ont tendance à éviter les discussions à propos des qualités personnelles des candidats au poste de directeur général, parce que celles-ci peuvent être hautement controversées. Néanmoins, il est vital de prendre en compte les qualités personnelles des candidats car elles peuvent influencer sur la capacité du titulaire d'exécuter la tâche. Par exemple :

- Si l'organisation sur le point d'embaucher a baigné jusqu'à présent dans une culture d'entreprise démocratique et très axée sur le travail d'équipe, et que cela continue à bien fonctionner, le futur directeur général doit être à l'aise avec cette façon de procéder plutôt que (par exemple) être porté à agir de façon très hiérarchique.
- Si le poste exige du titulaire qu'il soit porte-parole de l'organisation, le candidat doit être à l'aise avec les médias.
- Si le poste exige que l'on se penche sur la « croissance » de l'organisation, le candidat doit être à l'aise avec le niveau d'attention aux détails qu'une telle tâche suppose.
- Si le poste exige d'établir des partenariats avec de nouveaux groupes, le candidat ne doit pas craindre de prendre les devants et doit être suffisamment confiant pour accepter de se sentir parfois mal à l'aise dans sa démarche.

⁶ Longenecker & Gioia, p. 115.

⁷ Tel pourrait être le cas si, par exemple, une fois la tâche entreprise, on découvrait que d'importants éléments sont absents et que la tâche est impossible à exécuter dans la structure actuelle.

- Si la culture globale de l'organisation en est une d'accueil, le candidat doit aimer travailler dans un environnement diversifié.

Bien souvent les qualités personnelles requises sont la passion (pour le travail), la compassion (pour le personnel travaillant pour la cause, pour les gens touchés par les enjeux), et le courage, qui sont interdépendantes et qui ne peuvent se manifester que lorsque d'autres qualités sont aussi présentes dont l'honnêteté, l'humilité, la franchise, la sagesse, l'amour et le respect.

Par conséquent, en préparant la description de poste, et dans le contexte des défis organisationnels que le conseil perçoit pour le directeur général, le conseil doit répondre à une troisième question : « **De quel genre de chef de file ou de directeur l'organisation a-t-elle besoin en ce moment?** Lui faut-il quelqu'un qui prend des risques, qui prend soin des autres ou qui entreprend des choses?⁸ » Quel degré de dynamisme l'organisation désire-t-elle projeter dans la collectivité? À quel genres de problèmes le directeur général devra-t-il faire face au cours des six premiers mois? Au cours de la première année? Quelles sont les qualités personnelles que recherchera le conseil chez la personne qui dirigera l'organisation?

Les qualités personnelles incluent les croyances et les valeurs des candidats. Celles-ci doivent être conformes aux valeurs et aux croyances de l'organisation pour lesquelles les candidats désirent travailler, tant sur le plan de la façon de voir l'enjeu auquel s'intéresse l'organisation (p. ex., l'environnement, la planification des naissances, la santé, etc.) que sur le plan des valeurs organisationnelles, c'est-à-dire la transparence, la responsabilisation, la responsabilité sociale. L'éthique et les principes auxquels adhère personnellement le directeur général, qui se manifestent dans ses comportements

⁸ Berenbeim, Ronald E. (1995) *Corporate Boards: CEO Selection, Evaluation and Succession – A Research Report*, page 17.

tant au travail qu'à l'extérieur du milieu de travail, ont une incidence sur le leadership qu'il exercera au sein de l'organisation dans son ensemble.

Les qualités personnelles requises peuvent être précisées dans la description de poste, et devraient l'être, de façon à qu'on ne les laisse pas de côté dans le processus de recrutement et à ce que toute évaluation comporte un examen de ces exigences. Les directeurs généraux sont souvent embauchés à cause de leurs compétences techniques et de leur succès apparent et sont souvent mis à pied parce qu'il leur manque certaines des qualités et des valeurs communes qui transcendent l'organisation. La capacité de gérer les relations et les personnalités est une compétence clé en matière de leadership. L'investissement personnel en temps et en énergie est souvent le moteur de l'organisation. Il est important de juger de la nature de l'organisation afin de mieux savoir quelles sont les qualités personnelles requises.

Exemples de descriptions de poste

REMARQUE : Toutes les descriptions de poste suivantes ne doivent être utilisées que comme modèles et doivent être personnalisées pour répondre aux besoins et à la nature des organisations qui font face à des défis particuliers.

PREMIER EXEMPLE :

DIVERSIFICATION DE LA BASE DE FINANCEMENT

DEUXIÈME EXEMPLE :

ENTREPRENDRE UNE IMPORTANTE CAMPAGNE D'ACTION SOCIALE

TROISIÈME EXEMPLE :

BÂTIR UNE ORGANISATION SOLIDE

QUATRIÈME EXEMPLE :
ŒUVRER À L'ÉCHELLE DE LA COLLECTIVITÉ TOUT ENTIÈRE.

Les descriptions de poste contenues dans cette section tentent de fournir des modèles dont peuvent s'inspirer les organisations plutôt qu'un plan directeur susceptible de convenir à toutes.

Il y a peut-être trop de détails dans ces descriptions de poste. Toutefois, notre but est de nous assurer que vous, le lecteur, avez une gamme complète de choix à votre disposition au moment où vous élaborez la description de poste du directeur général de votre organisation.

Le contenu de ces descriptions de poste est tiré des compétences de base en leadership dont la liste a été dressée en 2002-2003 dans le cadre du projet Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire.

PREMIER EXEMPLE : DIVERSIFICATION DE LA BASE DE FINANCEMENT

Activité que le directeur général doit entreprendre immédiatement :

Planifier une campagne de mobilisation de fonds pour cette nouvelle unité dont l'objectif prévu sera de 1,5 million de dollars. Le processus de planification doit être terminé à la fin du mois de mars et on s'attend à ce que les contributions initiales nous parviennent au mois de février suivant.

Défis auxquels fait face l'organisation : Bâtir une nouvelle unité pour répondre aux besoins tout en poursuivant les autres activités de l'organisation.

Titre du poste : Directeur général

Fonctions :

- Donner des directives et assumer un leadership en vue de la réalisation de la philosophie, de la mission, de la stratégie, des buts et des objectifs stratégiques ainsi que du plan de travail annuel de l'organisation.
- Planifier et mettre en œuvre une campagne de mobilisation de fonds dont l'objectif est de 1,5 million

- de dollars, en vue de bâtir une nouvelle unité.
- Avec le président, aider le conseil à remplir sa fonction de gouvernance.

Superviseur

immédiat : Conseil d'administration

Principales fonctions et responsabilités :

1. Vision et orientations

- Trouver et garder une source d'appui considérable pour l'organisation en mettant particulièrement l'accent sur la campagne de mobilisation de fonds, par l'entremise des relations avec les médias, des gouvernements, des bailleurs de fonds, des donateurs, des membres, des clients et des autres organisations communautaires.
- Lier la vision de l'organisation au plan stratégique, à la stratégie de marketing, à la stratégie de collecte de fonds, à la stratégie des ressources humaines et à d'autres aspects du plan de travail de l'organisation.
- Exercer un leadership dans la résolution de tout dilemme d'ordre éthique susceptible de survenir au cours de la mise en œuvre des activités de l'organisation.
- Donner au personnel et aux bénévoles le pouvoir de représenter

l'organisation pleinement dans leurs relations avec d'autres organisations ainsi qu'avec les gens de la collectivité.

- Créer une culture du savoir et de l'entrepreneuriat social au sein de l'organisation.
- Veiller à ce que toutes les activités de marketing, les relations publiques, les rapports et les autres processus externes de communication transmettent le message clé de l'organisation.

2. Collecte de fonds

- En se fondant sur les systèmes en place et sans modifier les politiques actuelles, concevoir un plan de collecte de fonds pour la nouvelle unité dont l'objectif est de 1,5 million de dollars – sans mettre en péril les sources existantes.
- Mettre le plan en œuvre, les contributions devant commencer à arriver dans les dix mois qui suivent l'achèvement du plan.
- Résoudre tous les problèmes qui se posent sur le plan de l'éthique et de la responsabilisation durant le processus de collecte de fonds.

3. Administration et soutien de la part du conseil

- Résumer divers enjeux ou projets globaux (c.-à-d. qui débordent du simple niveau de l'organisation) susceptibles d'avoir une incidence sur les activités de

l'organisation et en faire rapport au conseil.

- Donner au conseil des comptes rendus périodiques des activités de l'organisation, accompagnés d'états financiers mensuels complets.
- Faciliter le travail du conseil et de ses comités.

4. Gestion des ressources

Prestation de programmes, de produits et de services

- a. Optimiser les solutions technologiques en matière d'information et de communication afin de répondre aux besoins de l'organisation sur le plan de la prestation de services et de programmes.
- b. Faire fonctionner un programme de recherche permanent et en appliquer les résultats à la planification de la prestation de services et de programmes ainsi qu'aux processus de planification stratégique de l'organisation.
- c. Surveiller (et prendre au besoin les mesures voulues) la prestation de services à la collectivité en veillant à ce que ceux-ci soit accessibles à tous les membres de la collectivité d'une façon culturellement appropriée.
- d. Gérer de multiples obligations de rendre des comptes et aider le personnel et les bénévoles à gérer personnellement les multiples obligations de rendre

des comptes requises dans le cadre de leurs programmes.

Gestion financière et fiscale et gestion du risque et des installations

- e. Assurer la mise en place de systèmes adéquats de surveillance et de contrôle.
- f. Gérer l'obligation de rendre des comptes financiers à de multiples intervenants.
- g. Optimiser la relation entre la gestion financière, d'une part, et la vision ou mission de l'organisation, la planification organisationnelle, les stratégies de collecte de fonds et la gestion des ressources humaines, d'autre part.
- h. Se tenir au courant des nouveautés dans la loi sur les organismes de bienfaisance et dans le domaine de l'assurance, susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisation.

Gestion des ressources humaines

- i. Veiller (et prendre au besoin les mesures voulues) à ce que le milieu de travail soit ouvert, exempt de barrières et accueillant pour le personnel et les bénévoles, peu importe leur origine ethnique ou culturelle.

- j. Veiller à ce que les politiques en matière de ressources humaines soient à jour et en harmonie avec la loi en vigueur, particulièrement en ce qui concerne des questions comme le harcèlement, le recrutement, la mise à pied, la diffamation, les conflits d'intérêts, etc.
- k. Créer et maintenir un milieu de travail sain.

Exigences :

Connaissances et expérience

- Vaste expérience du travail avec les médias et autres relations publiques
- Connaissance et expérience étendues et diversifiées des campagnes de financement
- Antécédents témoignant de capacités dans le domaine des ressources humaines et de la gestion financière
- Élaboration de politiques et une expérience de la collaboration ou de la création de coalitions serait souhaitable, sans être obligatoire

REMARQUE : Cette section pourrait être plus longue afin de fournir une méthode rapide de présélection des candidats au poste. Toutefois, les exemples donnés ici pourraient vous servir de modèles pour remplir cette section de la description de poste de manière à répondre aux besoins de votre organisation et aux exigences précises de celle-ci en ce qui concerne le poste de directeur général.

Études

- Un diplôme universitaire en gestion organisationnelle,
- OU
- des études et une expérience équivalentes.

Qualités personnelles

- Excellente communication orale et écrite avec des gens ayant divers antécédents personnels et une multitude d'origines sociales et culturelles.
- Sagesse politique.
- Capacité de faire fonction de porte-parole de l'organisation.
- Capacité d'inspirer et de motiver le personnel et les bénévoles.
- Capacité d'accroître le potentiel de créativité au sein de l'organisation.

DEUXIÈME EXEMPLE : ENTREPRENDRE UNE VASTE CAMPAGNE D'ACTION SOCIALE

Défi particulier en matière de leadership : Diriger une vaste campagne d'action sociale afin d'augmenter à 2 000 unités le nombre de logements à coût abordable à Toronto d'ici l'an 2006 en créant une coalition parmi les importantes organisations en vue de concevoir et de mettre en œuvre un plan d'action.

Défis auxquels fait face l'organisation : Les membres de l'organisation sont de plus en plus réticents à s'engager dans des activités d'action sociale à cause des règlements de l'ACDR; le financement se déroule dans un contexte de plus en plus compétitif.

Titre du poste : Directeur général

Fonctions :

- Donner des directives et assumer un leadership en vue de la réalisation de la philosophie, de la mission, de la stratégie, des buts et des objectifs stratégiques ainsi que du plan de travail annuel de l'organisation.
- Diriger une vaste campagne d'action sociale afin d'accroître le nombre de logements à coût abordable à Toronto à 2 000 unités d'ici l'an 2006 grâce à l'établissement d'une coalition de partenaires auprès desquels assumer un leadership en vue d'élaborer et de mettre en œuvre le plan d'action.
- Avec le président, aider le conseil à remplir sa fonction de gouvernance.

Superviseur

immédiat

Conseil d'administration

Principales fonctions et responsabilités

1. Vision et orientations

- Trouver et maintenir de vastes sources d'appui pour l'organisation en mettant spécialement l'accent sur la question des logements abordables et de la lutte à la pauvreté grâce aux relations avec les médias, les gouvernements, les bailleurs de fonds, les donateurs, les membres, les clients et les autres organisations communautaires.
- Lier la vision de l'organisme au plan stratégique, à la stratégie de marketing, à la stratégie de collecte de fonds, à la stratégie des ressources humaines et à d'autres aspects du plan de travail de l'organisation.
- Exercer un leadership dans la résolution de tout dilemme d'ordre éthique susceptible de survenir au cours de la mise en œuvre des activités de l'organisation.
- Donner au personnel et aux bénévoles le pouvoir de représenter l'organisation pleinement dans leurs relations avec d'autres organisations ainsi qu'avec les gens de la collectivité.
- Créer une culture du savoir et de l'entreprenariat social au sein de l'organisation.
- Veiller à ce que toutes les activités de marketing, les relations publiques, les rapports et les autres processus externes de communication transmettent le message clé de l'organisation.

2. Action sociale et établissement d'une coalition

- Communiquer avec divers groupes susceptibles d'être intéressés à faire partie de la coalition; résumer la politique de ces groupes pour trouver un terrain d'entente.
- Cerner et analyser les structures politiques et de prise de décisions

en ce qui concerne les lois, les politiques, le budget, etc. dans les systèmes gouvernementaux fédéraux, provinciaux et municipaux afin de trouver les secteurs où une influence est possible et où elle peut être efficace.

- En consultation avec les partenaires de la coalition, élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour l'effort de lobbying et analyser les diverses formes d'action (poursuites judiciaires, militantisme social, etc.).
- En consultation avec les partenaires de la coalition, élaborer et mettre en œuvre une stratégie auprès des médias pour la campagne d'action sociale.
- Diriger le processus interne d'élaboration de politiques pour l'organisation afin de trouver une solution au problème complexe du manque de logements à coût abordable en se fondant sur notre politique actuelle et en tenant compte de l'analyse politique préparée pour la coalition. Présenter la solution au conseil sous forme de mémoire.
- Faire fonction de porte-parole de l'organisation sur cette question et être disposé à être également le porte-parole de la coalition si c'est ce que la stratégie auprès des médias exige.
- Trouver un juste équilibre entre les besoins de la campagne et les besoins de l'organisation.

3. Administration et soutien du conseil

- Résumer divers enjeux ou projets globaux (c.-à-d. qui débordent du simple niveau de l'organisation) susceptibles d'avoir une incidence sur les activités de l'organisation et en faire rapport au conseil.
- Donner au conseil des comptes rendus périodiques des activités de l'organisation, accompagnés d'états financiers mensuels complets.
- Faciliter le travail du conseil et de ses comités.

4. Gestion des ressources

- Prestation de programmes, de produits et de services
 - a. Optimiser les solutions technologiques en matière d'information et de communication afin de répondre aux besoins de l'organisation sur le plan de la prestation de services et de programmes.
 - b. Faire fonctionner un programme de recherche permanent et en appliquer les résultats à la planification de la prestation de services et de programmes ainsi qu'aux processus de planification stratégique de l'organisation.
 - c. Surveiller (et prendre au besoin les mesures voulues) la prestation de services à la collectivité en veillant à ce que ceux-ci soit accessibles à tous les membres de la collectivité d'une façon culturellement appropriée.
 - d. Gérer de multiples obligations de rendre des comptes et aider le personnel et les bénévoles à gérer personnellement les multiples obligations de rendre des comptes requises dans le cadre de leurs programmes.
- Gestion financière et fiscale et gestion du risque et des installations
 - a. Assurer la mise en place de systèmes adéquats de surveillance et de contrôle.
 - b. Gérer l'obligation de rendre des comptes financiers à de multiples intervenants.
 - c. Optimiser la relation entre la gestion financière, d'une part, et la vision ou mission de l'organisation, la planification organisationnelle, les stratégies de collecte de fonds et la gestion des ressources humaines, d'autre part.
 - d. Se tenir au courant des nouveautés dans la loi sur les

organismes de bienfaisance et dans le domaine de l'assurance, susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisation.

- Gestion des ressources humaines
 - a. Veiller (et prendre au besoin les mesures voulues) à ce que le milieu de travail soit ouvert, exempt de barrières et accueillant pour le personnel et les bénévoles, peu importe leur situation socio-économique ou leur origine ethnique ou culturelle.
 - b. Veiller à ce que les politiques en matière de ressources humaines soient à jour et en harmonie avec la loi en vigueur, particulièrement en ce qui concerne des questions comme le harcèlement, le recrutement, la mise à pied, la diffamation, les conflits d'intérêts, etc.
 - c. Créer et maintenir un milieu de travail sain.

Exigences

Connaissances et expérience

- Vaste expérience de l'action politique et de la participation efficace aux démarches relatives à la politique gouvernementale
- Vaste expérience du travail auprès de coalitions et en collaboration avec d'autres organisations
- Vaste expérience du travail auprès des médias et d'autres types de relations publiques
- Antécédents témoignant de capacités dans le domaine des ressources humaines et de la gestion financière

REMARQUE : Cette section pourrait être plus longue afin de fournir une méthode rapide de présélection des candidats au poste. Toutefois, les exemples donnés ici pourraient vous servir de modèles pour remplir cette section de la description de poste de manière à répondre aux besoins de votre organisation et aux exigences précises de celle-ci en ce qui concerne le poste de directeur général.

Études

- Baccalauréat en sciences sociales,
- OU
- études et expérience équivalentes.

Qualités personnelles

- Excellente communication orale et écrite avec des gens ayant divers antécédents personnels et une multitude d'origines sociales et culturelles.
- Sagesse politique.
- Capacité de faire fonction de porte-parole de l'organisation.
- Capacité d'inspirer aux autres la vision d'un accès pour tous à des logements sûrs et à coût abordable.
- Capacité d'accroître le potentiel de créativité au sein de l'organisation.
- Capacité de travailler en collaboration avec d'autres organisations du secteur bénévole et communautaire.
- Perspective interdépendante.
- Prise en compte du contexte dans lequel fonctionne l'organisme.
- Capacité de collaborer autant que de livrer concurrence selon ce qu'exige la situation.
- Passion au sujet de la question des logements abordables et au sujet de la mission de l'organisation qui est d'améliorer la qualité de vie des personnes vivant sous le seuil de la pauvreté.
- Normes éthiques élevées et comportement conforme aux principes suivants : intégrité, honnêteté, justice, équité, confiance, transparence et responsabilité.
- *Voir la remarque ci-dessus*

Date de la dernière révision de la description de poste, autorisée par le conseil :
[insérer la date ici]

TROISIÈME EXEMPLE : BÂTIR UNE ORGANISATION SOLIDE

Voici ce que le conseil espère que le nouveau directeur général sera capable d'accomplir : À l'aide d'une approche systémique, élaborer des politiques et des procédures à l'appui d'une organisation transparente, responsable et durable afin d'établir une organisation qui surpasse les normes en matière d'accessibilité et de santé et de sécurité au travail, et de créer un environnement qui attire la crème des travailleurs.

Défis auxquels fait face l'organisation : Des politiques et des procédures désuètes en matière de ressources humaines, des politiques et des procédures financières désuètes et inadéquates, des bases de données sur papier en ce qui concerne les bailleurs de fonds, les donateurs, les membres et les bénévoles.

Titre du poste Directeur général

Fonctions

- Donner des directives et assumer un leadership en vue de la réalisation de la philosophie, de la mission, de la stratégie, des buts et des objectifs stratégiques ainsi que du plan de travail annuel de l'organisation.
- Élaborer des politiques et des procédures en matière de ressources humaines, de gestion financière et de gestion de l'information à l'appui d'une organisation transparente, responsable et durable.
- Avec le président, aider le conseil à remplir sa fonction de gouvernance.

**Supérieur
immédiat**

Conseil d'administration

Principales fonctions et responsabilités

1. Vision et orientations

- Élaborer des politiques et des procédures en matière de ressources humaines et de gestion des finances et de l'information à l'appui d'une organisation transparente, responsable et durable.
- Lier la vision de l'organisation au plan stratégique, à la stratégie de marketing, à la stratégie de collecte de fonds, à la stratégie des ressources humaines et à d'autres aspects du plan de travail de l'organisation.
- Exercer un leadership dans la résolution de tout dilemme d'ordre éthique susceptible de survenir au cours de la mise en œuvre des activités de l'organisation.
- Donner au personnel et aux bénévoles le pouvoir de représenter l'organisation pleinement dans leurs relations avec d'autres organisations ainsi qu'avec les gens de la collectivité.
- Créer une culture du savoir et de l'entrepreneuriat social au sein de l'organisation.
- Veiller à ce que toutes les activités de marketing, les relations publiques, les rapports et les autres processus externes de communication transmettent le message clé de l'organisation.

5. Administration et soutien du conseil

- Résumer divers enjeux ou projets globaux (c.-à-d. qui débordent du simple niveau de l'organisation) susceptibles d'avoir une incidence sur les activités de l'organisation et en faire rapport au conseil.
- Donner au conseil des comptes rendus périodiques des activités de l'organisation, accompagnés d'états financiers mensuels complets.
- Faciliter le travail du conseil et de ses comités.

6. Gestion des ressources

- Prestation de programmes, de produits et de services
 - a. Optimiser les solutions technologiques en matière d'information et de communication afin de répondre aux

besoins de l'organisation sur le plan de la prestation de services et de programmes.

- b. Surveiller (et prendre au besoin les mesures voulues) la prestation de services à la collectivité en veillant à ce que ceux-ci soit accessibles à tous les membres de la collectivité d'une façon culturellement appropriée.
- c. Gérer de multiples obligations de rendre des comptes et aider le personnel et les bénévoles à gérer personnellement les multiples obligations de rendre des comptes requises dans le cadre de leurs programmes.
- Gestion financière et fiscale et gestion du risque et des installations
 - a. Établir de nouveaux systèmes financiers et informationnels de surveillance et de contrôle qui optimalisent la responsabilisation et la transparence.
 - b. Gérer l'obligation de rendre des comptes financiers à de multiples intervenants.
 - c. Optimiser la relation entre la gestion financière, d'une part, et la vision ou mission de l'organisation, la planification organisationnelle, les stratégies de collecte de fonds et la gestion des ressources humaines, d'autre part.
 - d. Se tenir au courant des nouveautés dans la loi sur les organismes de bienfaisance et dans le domaine de l'assurance, susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisation.
- Gestion des ressources humaines
 - a. Élaborer des politiques haut de gamme, nec plus ultra, en matière de ressources humaines qui soient en harmonie avec la loi en vigueur, particulièrement en ce qui concerne des questions comme le harcèlement, le recrutement, la mise à pied, la diffamation, les conflits d'intérêts, etc., et qui attireront la crème des travailleurs au sein de l'organisation.

- b. Établir et entretenir une culture du savoir dans le milieu de travail, tant chez le personnel que chez les bénévoles.
- c. Veiller (et prendre au besoin les mesures voulues) à ce que le milieu de travail soit ouvert, exempt de barrières et accueillant pour le personnel et les bénévoles, peu importe leur origine ethnique ou culturelle.
- d. Créer et maintenir un milieu de travail sain.

Exigences

Connaissances et expérience

- Vaste expérience de la gestion des ressources humaines; familiarité avec les nouveautés dans le domaine de la loi touchant la santé et la sécurité au travail et de la loi sur les normes du travail.
- Vaste expérience des systèmes de gestion financière et de gestion de l'information.
- Connaissance des solutions technologiques aux défis que représente, pour les organisations du secteur bénévole et communautaire, la gestion des ressources.
- Antécédents témoignant de capacités dans le domaine de la collecte de fonds et des relations publiques.

REMARQUE : Cette section pourrait être plus longue afin de fournir une méthode rapide de présélection des candidats au poste. Toutefois, les exemples donnés ici pourraient vous servir de modèles pour remplir cette section de la description de poste de manière à répondre aux besoins de votre organisation et aux exigences précises de celle-ci en ce qui concerne le poste de directeur général.

Études

- Diplôme d'études collégiales ou universitaires liées à la gestion d'une organisation du secteur bénévole ou communautaire ou à l'exercice du leadership au sein d'une telle organisation,

- OU
- études et expérience équivalentes.

Qualités personnelles

- Capacité d'accroître le potentiel de créativité au sein de l'organisation.
- Perspective interdépendante.
- Prise en compte du contexte dans lequel fonctionne l'organisme.
- Normes éthiques élevées et comportement conforme aux principes suivants : intégrité, honnêteté, justice, équité, confiance, transparence et responsabilité.
- *Voir la remarque ci-dessus*

Date de la dernière révision de la description de poste, autorisée par le conseil :

[insérer la date ici]

QUATRIÈME EXEMPLE : ŒUVRER À L'ÉCHELLE DE LA COLLECTIVITÉ TOUT ENTIÈRE

Directives précises à donner au directeur général : Étant donné les changements démographiques radicaux qui se sont produits au cours des dix dernières années dans le quartier où se situe notre organisation, et que nous craignons que notre organisation n'ait pas été accueillante pour tous les enfants du quartier, votre tâche consistera à analyser tous les aspects de nos activités qui empêchent les enfants de venir ici utiliser nos services, et leurs parents d'y faire du bénévolat. Une fois les obstacles découverts, ce qui devrait se produire au cours des six premiers mois d'entrée en fonction, vous présenterez au conseil un plan d'action pour éliminer ces obstacles et faire de notre organisation un endroit où tous les enfants du quartier peuvent venir.

Défis auxquels fait face l'organisation : Pénurie de bénévoles; baisse de l'inscription aux programmes; coûts croissants, budget stagnant, source unique de financement.

Titre du poste Directeur général

Fonctions

- Donner des directives et assumer un leadership en vue de la réalisation de la philosophie, de la mission, de la stratégie, des buts et des objectifs stratégiques ainsi que du plan de travail annuel de l'organisation.
- Élaborer des politiques et des procédures afin de veiller à ce que notre organisation soit accessible et invitante pour tous les enfants du quartier.
- Avec le président, aider le conseil à remplir sa fonction de

gouvernance.

Supérieur

immédiat

Conseil d'administration

Principales fonctions et responsabilités

1. Vision et orientations

- Entreprendre des recherches afin de cerner les obstacles qui existent actuellement et qui empêchent notre organisation d'être un endroit accueillant.
- Lier la vision de l'organisation au plan stratégique, à la stratégie de marketing, à la stratégie de collecte de fonds, à la stratégie des ressources humaines et à d'autres aspects du plan de travail de l'organisation.
- Exercer un leadership dans la résolution de tout dilemme d'ordre éthique susceptible de survenir au cours de la mise en œuvre des activités de l'organisation.
- Donner au personnel et aux bénévoles le pouvoir de représenter l'organisation pleinement dans leurs relations avec d'autres organisations ainsi qu'avec les gens de la collectivité.
- Créer une culture du savoir et de l'inclusion au sein de l'organisation.

2. Administration et soutien du conseil

- Résumer les résultats de la recherche sur les obstacles et en faire rapport au conseil dans les six premiers mois d'entrée en fonction; déterminer un plan d'action afin de réduire les obstacles et de mettre en œuvre la vision de l'organisation.
- Donner au conseil des comptes rendus périodiques des activités de l'organisation, accompagnés d'états financiers mensuels complets.
- Faciliter le travail du conseil et de ses comités.

3. Gestion des ressources

- Prestation de programmes, de produits et de services

- a. Surveiller (et prendre au besoin les mesures voulues) la prestation de services à la collectivité en veillant à ce que ceux-ci soit accessibles à tous les membres de la collectivité d'une façon culturellement appropriée.
- b. Gérer de multiples obligations de rendre des comptes et aider le personnel et les bénévoles à gérer personnellement les multiples obligations de rendre des comptes requises dans le cadre de leurs programmes.
- c. Évaluer la prestation actuelle des programmes du point de vue des obstacles éventuels à la participation.
- d. Grâce à la recherche menée auprès de la collectivité, déterminer les modifications à apporter aux programmes afin d'éliminer les obstacles.
- e. Élaborer des stratégies d'inscription qui mettent en vedette les nouveaux programmes et qui invitent tous les enfants du quartier à venir jouer.
- Gestion financière et fiscale et gestion du risque et des installations
 - a. Gérer la responsabilité financière envers les bailleurs de fonds.
 - b. Élaborer et mettre en œuvre un plan afin de diversifier la base de financement.
 - c. Optimiser la relation entre la gestion financière, d'une part, et la vision ou mission de l'organisation, la planification organisationnelle, les stratégies de collecte de fonds et la gestion des ressources humaines, d'autre part.
 - d. Se tenir au courant des nouveautés dans la loi sur les organismes de bienfaisance et dans le domaine de l'assurance, susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisation.
- Gestion des ressources humaines
 - a. Établir et entretenir une culture du savoir dans le milieu de

- travail, tant chez le personnel que chez les bénévoles.
- b. Élaborer et mettre en œuvre des politiques et procédures, en surveiller l'application (et prendre au besoin les mesures voulues) afin de veiller à ce que le milieu de travail soit ouvert, exempt de barrières et accueillant pour le personnel et les bénévoles, peu importe leur origine ethnique ou culturelle.
 - c. Créer et maintenir un milieu de travail sain.

Exigences

Connaissances et expérience :

- Connaissance de l'éducation de la petite enfance, en particulier dans un milieu multiculturel et polyglotte.
- Expérience du leadership organisationnel.
- Connaissances permettant de créer une organisation accueillante et antécédents témoignant de la capacité de le faire.
- Antécédents témoignant de capacités sur le plan de la collecte de fonds, des relations publiques ainsi que du recrutement et de la formation des bénévoles.
- Capacité et expérience sur le plan de la recherche.

REMARQUE : Cette section pourrait être plus longue afin de fournir une méthode rapide de présélection des candidats au poste. Toutefois, les exemples donnés ici pourraient vous servir de modèles pour remplir cette section de la description de poste de manière à répondre aux besoins de votre organisation et aux exigences précises de celle-ci en ce qui concerne le poste de directeur général.

Études

- Accréditation en éducation de la petite enfance,
- OU
- Baccalauréat en sociologie, en anthropologie ou dans une discipline connexe,

- OU
- Études et expérience équivalentes.

Qualités personnelles

- Normes éthiques élevées et comportement conforme aux principes suivants : intégrité, honnêteté, justice, équité, confiance, transparence et responsabilité.
- Prise en compte du contexte dans lequel fonctionne l'organisme.
- Détermination à créer une organisation accueillante.
- *Voir la remarque ci-dessus*

Date de la dernière révision de la description de poste, autorisée par le conseil :

[insérer la date ici]

ÉVALUATION DU RENDEMENT

Les enjeux

La documentation montre que très peu de directeurs généraux reçoivent des évaluations de rendement de leurs conseils d'administration. Beaucoup de gens diraient pourtant que le directeur général est la personne la plus importante au sein de l'organisation au sens où le succès ou l'échec de celle-ci dépend en grande partie du rendement de son DG. Il semblerait donc qu'il soit nécessaire de surveiller le travail du directeur général et de lui fournir une rétroaction; or, cela ne se produit pas très souvent.

Quels sont certains des enjeux liés à la conception et la mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation du rendement d'un directeur général? Les enjeux que nous prendrons en considération ici sont les suivants :

- Les mythes à propos de l'évaluation du rendement des cadres.
- La nécessité d'établir des critères ou des objectifs sur lesquels fonder l'évaluation du rendement.
- La nécessité de distinguer le rendement organisationnel du rendement individuel.
- La nécessité de créer des politiques et des procédures devant régir la démarche.
- La nécessité de porter attention aux points forts plutôt qu'aux points faibles.
- La décision à propos de ce qu'il faut évaluer et de la façon de s'y prendre.

Vers la fin du présent chapitre, vous trouverez un exemple de politique et de procédure ainsi que certains formulaires qui ont été utilisés par des entreprises privées dans l'évaluation du travail de leurs directeurs généraux, qui pourront être adaptés aux besoins de votre organisation.

Mythes à propos de l'évaluation du rendement des cadres

Les cadres sont ceux qui font le travail le plus flou, le moins structuré, le moins bien défini mais malgré tout le plus important au sein des

organisations. La sagesse populaire laisserait croire que les gens qui occupent ces postes devraient être ceux qui reçoivent la rétroaction la plus efficace au sujet de leur rendement, simplement parce qu'une bonne rétroaction informative les aide à composer avec les exigences bien connues du travail de direction... Paradoxalement, plus quelqu'un monte en grade dans une organisation et moins cette personne est susceptible de recevoir une rétroaction de qualité à propos de son rendement au travail... les raisons sous-jacentes de ces évaluations boiteuses sont attribuables à un grand nombre de présuppositions fallacieuses ou de mythes à propos de la nature des cadres et du travail qu'ils exécutent⁹.

Quels sont donc ces mythes à propos de l'évaluation du rendement des cadres? Selon Longenecker et Gioia, ces mythes sont les suivants :

1. Les cadres n'ont pas besoin d'examens de rendement structurés et n'en veulent pas.
2. Un examen structuré porte ombrage à la dignité du cadre.
3. Les cadres supérieurs sont trop occupés pour qu'on évalue leur rendement.
4. L'absence de rétroaction favorise l'autonomie et la créativité chez les cadres.
5. Les résultats, voilà bien la seule chose à prendre en considération dans l'évaluation du rendement d'un cadre.
6. L'évaluation complète du rendement d'un cadre ne peut tout simplement pas se faire par l'entremise d'une évaluation de rendement structurée¹⁰.

La recherche montre, toutefois, que contrairement à ces croyances, les cadres ont besoin d'examens de rendement structurés et en veulent, bien que comme pour nous tous, une certaine anxiété peut être associée à la démarche. En outre, l'autonomie et la créativité peuvent être rehaussées chez les cadres de différentes façons, et notamment en leur fournissant une rétroaction continue.

⁹ Longenecker & Gioia (1992) "The Executive Appraisal Paradox". P. 108.

¹⁰ Ibid., p. 112.

Sur quoi fonder l'évaluation du rendement?

Il est nécessaire d'établir des critères ou des objectifs sur lesquels fonder l'évaluation du rendement d'un directeur général. Bien sûr, beaucoup d'organisations veulent connaître les « résultats », tel qu'indiqué au cinquième mythe. Certains diront que tant que les portes de l'organisation sont toujours ouvertes, que les services sont offerts et que les états financiers ne sont pas dans le rouge, cela suffit à évaluer le travail du directeur général, puisque les résultats sont atteints. Toutefois, les résultats sont aussi liés à la réalisation de la mission et ont une double nature.

En effet, les résultats peuvent être évalués tant du point de vue des produits que du point de vue de la démarche utilisée pour les obtenir. Le succès de la direction dépend des deux, et il faut que les évaluations du rendement s'intéressent aux deux aspects.

Longenecker et Gioia ont ceci à dire à propos du sixième mythe :

Il est vrai que le travail d'un cadre est clairement plus ambigu et plus flou que le travail opérationnel, mais il ne s'ensuit pas nécessairement qu'il est impossible d'élaborer des normes d'évaluation... Des lignes directrices souples, mais néanmoins précises, peuvent être conçues¹¹.

Ils affirment qu'il est possible de faire des évaluations efficaces des cadres dans la mesure où on fait appel au cadre supérieur dans la conception de la démarche et qu'on établit un lien entre cette démarche et la planification du rendement¹². Voici en outre d'autres conseils à suivre pour bien réussir l'évaluation du rendement d'un cadre :

- Faire participer les cadres à la démarche en leur demandant de fournir des auto-évaluations écrites dont on tient compte dans l'évaluation.

¹¹ Ibid., p. 112.

¹² Le Conference Board, à la p. 22, est très clair à ce sujet. « La participation du premier dirigeant à tous les aspects du processus (l'établissement des buts, l'évaluation et le compte rendu du résultat final à l'ensemble du conseil) est essentielle à la réussite d'un programme d'évaluation. »

- Utiliser les responsabilités, les buts et les processus déjà convenus comme base de l'examen structuré.
- Se pencher à la fois sur des buts précis, à court terme, et sur des enjeux de longue haleine.
- Éviter les commentaires au langage nébuleux.
- Si un lien est prévu entre le rendement et une récompense financière, s'assurer qu'il s'agit d'un lien solide et donner les motifs précis de la récompense.
- Allouer du temps à l'expression des préoccupations et aux discussions sur la croissance personnelle et le développement organisationnel¹³.

Assurément, un processus solidement établi, auquel le directeur général a donné son assentiment au préalable, conforme à la politique et à la procédure et exécuté d'une façon sensible au sens où l'on tient compte de l'anxiété que peut éprouver le directeur général, sera un atout pour l'organisation dans son ensemble, car il facilitera le dialogue entre le conseil et le directeur général à propos du rôle que doit jouer ce dernier pour faciliter le rendement organisationnel.

La nécessité de distinguer le rendement organisationnel du rendement individuel

Il arrive parfois qu'on se demande quoi mesurer lorsqu'on cherche à évaluer le travail d'un directeur général (voir le cinquième mythe ci-dessus). Selon Schneier, Beatty et Shaw : « Le vrai enjeu, lorsqu'on cherche à évaluer le rendement d'un PDG, plutôt que le rendement organisationnel, consiste à se pencher sur ce que la personne fait elle-même ou sur les consignes qu'elle donne ou ne donne pas.¹⁴ ». En d'autres mots, le rendement organisationnel peut être un indicateur du rendement du directeur général. Toutefois, on ne doit évaluer son rendement qu'en fonction des tâches sur lesquelles il exerce un certain contrôle, c'est-à-dire les tâches qu'il exécute lui-même. Idéalement, ces tâches devraient être formulées sous forme d'objectifs et contenues dans un plan de travail annuel.

¹³ Ibid., p. 115.

¹⁴ Schneier, Beatty et Shaw, p. 96.

Une description de poste bien établie, à laquelle s'ajoutent un plan de travail annuel ainsi qu'un plan organisationnel stratégique (s'il en existe un), voilà un bon fondement pour déterminer les aspects du travail du directeur général à évaluer.

La nécessité de créer une politique et une procédure

L'évaluation du rendement d'un directeur général exige qu'une politique et une procédure claires soient mises en place avant toute chose. L'évaluation peut être un processus très structuré ou passablement informel qui doit toutefois se faire par écrit, les questions stratégiques devant être soulevées à l'avance.

Voici des exemples de questions stratégiques :

- Quel poids va-t-on accorder à différents aspects de l'évaluation? Par exemple, est-ce que les résultats financiers de l'organisation compteront davantage que la gestion des ressources humaines? Est-ce que les rapports avec le monde extérieur compteront plus que la gestion interne?
- Qui participera à l'évaluation? Le conseil d'administration au complet? Un comité du conseil? Est-ce que le personnel aura son mot à dire? Et les clients?
- Les résultats seront-ils confidentiels?
- Est-ce que les résultats de l'évaluation seront liés à une discussion sur le salaire ou sur d'autres formes de rémunération?

La politique, et la procédure qui lui est associée, doivent décrire clairement les rôles et les responsabilités liés à l'exécution de l'évaluation du rendement du directeur général. Voici un exemple de cette politique.

EXEMPLE DE POLITIQUE RELATIVE À L'ÉVALUATION

Évaluation annuelle du rendement du directeur général

- Une évaluation de rendement du directeur général doit être effectuée chaque année, dans les trois mois qui précèdent la fin de l'exercice, par un comité d'évaluation (ou un comité désigné) du conseil.
- Les membres du conseil sont invités à donner leur avis au comité d'évaluation.
- Le comité d'évaluation est composé du président sortant, du président et du vice-président.
- Le comité d'évaluation détermine les modifications à apporter au salaire ou aux avantages sociaux en fonction des résultats de l'évaluation.

(The Muttart Foundation, p. 86)

Vous trouverez plus loin dans ce document un exemple de politique liée à l'évaluation du rendement d'un directeur général, dans laquelle on tente d'intégrer tous les points mentionnés; vous pourrez vous en servir pour élaborer une politique qui convient à votre organisation.

La nécessité de porter attention aux points forts

Peter Drucker, un consultant en gestion qui a consacré beaucoup de temps au secteur sans but lucratif, affirme que la plus grande faiblesse de la plupart des systèmes d'évaluation du rendement est le fait qu'ils mettent l'accent sur les points faibles plutôt que sur les points forts de la personne et sur ce qu'elle apporte à l'organisation. En outre, « Le fait pour un supérieur de se concentrer sur ses points faibles, comme nos évaluations exigent qu'il le fasse, détruit l'intégrité de sa relation avec ses subalternes¹⁵ ».

La solution de rechange que propose Drucker consiste à évaluer le rendement de la personne par rapport aux attentes liées au poste qu'elle occupe, ce qui a l'avantage de

¹⁵ Drucker (1967), *The Effective Executive*, p. 85.

mettre l'accent sur les points forts, sur ce que la personne peut faire et a fait, plutôt que sur ses faiblesses¹⁶. Dans ce système, « les faiblesses sont considérées comme des limites au plein usage¹⁷ » des points forts et à l'efficacité plutôt qu'être considérées en elles-mêmes.

En se posant une question supplémentaire (si j'avais un fils ou une fille, est-ce que j'aimerais que mon enfant travaille sous la direction de cette personne?), Drucker s'intéresse au caractère du cadre en question. Il justifie ainsi cette approche :

En eux-mêmes, le caractère et l'intégrité n'accomplissent rien. Mais leur absence rend tout le reste inopérant. Voici donc un aspect où la faiblesse est atrophiante en elle-même et ne fait pas qu'imposer une limite à la capacité de la personne et à la puissance de son rendement¹⁸.

Étant donné les relations de pouvoir qui existent au sein des organisations, on doit prendre au sérieux la préoccupation de Drucker.

Ce qu'il faut évaluer et la façon de s'y prendre

Une fois examinés les enjeux auxquels fait face une organisation qui se propose d'évaluer le rendement de son directeur général, comment l'organisation décide-t-elle ce qu'elle doit évaluer et la façon de le faire?

Les principaux outils sur quoi fonder l'évaluation sont les suivants :

- La description de poste du directeur général.
- Le plan de travail annuel du directeur général, renfermant des buts.
- Toute instruction ou directive additionnelle que le directeur général peut avoir reçue du conseil d'administration.

¹⁶ Ibid., p. 86.

¹⁷ Ibid., p. 86.

¹⁸ Ibid., p. 87.

Il y aussi des outils secondaires servant de fondement à l'évaluation : le plan stratégique de l'organisation, sa vision et son énoncé de mission ainsi que les documents qui s'y rapportent. Même si c'est le conseil qui est en bout de ligne responsable de ces éléments de l'organisation, dans un modèle de leadership partagé, le directeur général peut être évalué à la lumière de ces buts organisationnels selon l'étendue de sa participation à l'exécution des activités prescrites.

Parmi les autres aspects à évaluer, citons certains éléments impalpables qui peuvent entraîner des comportements destructifs pour l'organisation. Dans la section précédente, on a examiné l'argument de Drucker concernant l'évaluation du caractère et de l'intégrité dans le contexte de l'accent à mettre sur les points forts. On peut supposer, en ce qui concerne ces éléments impalpables, qu'ils étaient présents lorsque le directeur général est entré en fonction et que par conséquent, il reste à voir si ces mêmes qualités se manifestent toujours.

Warren Bennis, un gourou du leadership, affirme que « le leadership est une entreprise créative¹⁹ » et que les chefs de file créent au moins six choses :

1. ***Une vision irrésistible*** au sens où ils incitent les gens à adopter la vision et les motivent à travailler en vue de l'accomplissement de la tâche et de la réalisation du but.
2. ***Un climat de confiance***, ce qui revient encore une fois à parler de caractère. Selon Bennis, pour créer et maintenir la confiance, un chef de file doit faire preuve de compétence (avoir la capacité d'effectuer le travail), de congruence (d'intégrité, c'est-à-dire d'un bon équilibre entre les émotions et l'action) et de constance (ou de prévisibilité dans la relation).
3. Un sens, c'est-à-dire ***un environnement dans lequel les gens se font redire ce qui est important.***
4. ***La réussite***, au sens où les erreurs sont perçues comme faisant partie intégrante du mécanisme de rétroaction plutôt que comme la fin de tout.

¹⁹ Bennis, p. 95.

5. ***Un milieu sain et constructif où les gens se sentent au cœur de l'action*** et non à la périphérie.
6. ***Des systèmes et une organisation non hiérarchisés, souples et décentralisés, capables d'adaptation***, et non des bureaucraties²⁰.

Robertson et Naufal²¹ énumèrent une série de sujets clés à aborder durant le processus de recrutement d'un chef de file, qui peut également être utilisée dans le cadre d'une stratégie permanente d'évaluation fondée sur les points forts :

- La capacité d'écouter les autres personnes au sein de l'organisation : les bénévoles, le personnel et les membres du conseil.
- La capacité d'échanger des renseignements.
- Les compétences sur le plan de l'organisation et de l'établissement de priorités.
- Les compétences en communication.
- La gestion du stress.
- La capacité d'établir de bonnes relations dans le milieu de travail.

Si vous avez embauché le directeur général en tenant pour acquis qu'il possédait ces compétences, il convient d'assurer un suivi permanent.

À cela, la société Venture Philanthropy Partners²² ajouterait, en utilisant la section de la grille d'évaluation de la capacité de McKinsey au sujet de l'évaluation de la capacité d'un directeur général :

- La passion et la vision.
- La prévision des conséquences.
- Le leadership ou l'efficacité sur le plan humain et organisationnel.
- L'efficacité personnelle et interpersonnelle.
- La faculté d'analyse et la réflexion stratégique.
- Le jugement financier.

²⁰ Ibid., pp. 95-99.

²¹ Robertson & Naufal, p. [10].

²² Venture Philanthropy Partners, p. 97-100.

- L'expérience et le standing dans le secteur sans but lucratif.

Il y a une ressource additionnelle que votre conseil et votre directeur général pourraient consulter dans la détermination des facteurs à évaluer : la liste des compétences établie dans le cadre de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire, une initiative conjointe du Regroupement des organisations nationales bénévoles et de l'Association des collèges communautaires du Canada²³. Voir la liste complète de ces compétences dans le chapitre de ce document intitulé « Auto-évaluation ».

Ce sont toutes là des suggestions susceptibles d'aider votre organisation à définir, de pair avec votre directeur général, une stratégie adéquate d'évaluation du rendement. La façon dont l'évaluation du rendement est exécutée dépend beaucoup de la politique et de la procédure qui ont été mises en place, mais aussi de ce qui est négocié avec le directeur général.

²³ Ecosol Consulting, *Que font les chefs de file du secteur bénévole et communautaire?* http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nationallearning_e.shtml.

Exemple de politique relative à l'évaluation

EXEMPLE DE POLITIQUE RELATIVE À L'ÉVALUATION

Évaluation annuelle du rendement du directeur général

- Une évaluation du rendement du directeur général doit être effectuée chaque année, dans les trois mois qui précèdent la fin de l'exercice, par un comité d'évaluation (ou un comité désigné) du conseil.
- Les membres du conseil sont invités à donner leur avis au comité d'évaluation.
- Le conseil sera pleinement informé et il sera consulté tout au long du processus, étant donné que le directeur général relève du conseil, et non d'une personne en particulier ou du comité d'évaluation.
- Le comité d'évaluation est composé du président sortant, du président et du vice-président.
- Le comité d'évaluation recommande au conseil les modifications à apporter au salaire et(ou) aux avantages sociaux en fonction des résultats de l'évaluation.
- Les différents éléments de l'évaluation du rendement doivent être négociés avec le directeur général (c'est-à-dire le poids à accorder aux divers facteurs, etc.), mais il faut au moins que les éléments suivants soient inclus :
 - Une présentation par le directeur général, faisant état des réalisations de l'année précédente par rapport au plan de travail annuel, au plan stratégique, à la mission et aux buts de l'organisation.
 - Un examen du plan de travail annuel en vue d'une renégociation.
 - La définition des grandes lignes dans lesquelles inscrire le plan de travail de l'année suivante, s'il y a lieu.
 - Un rapport d'évaluation du rendement écrit, signé par le comité et le directeur général, qui doit être versé au dossier et gardé confidentiel.

Foster ajoute une considération d'ordre pratique suivant laquelle « il est important que le directeur général ait accès au conseil ou à un porte-parole du conseil avec qui brasser des idées, proposer des choses et soulever des questions délicates. L'évaluation annuelle peut devenir plutôt inquiétante s'il n'y a pas d'échange constant d'information entre le directeur général et le conseil. L'évaluation devrait être une confirmation du rendement, ou de l'absence de rendement, et non une boîte à surprise annuelle »²⁴.

²⁴ Tom Foster, Renaud Foster Management Consultants, communication personnelle avec l'auteur, le 22 septembre 2003.

Exemple de procédure à suivre pour l'évaluation

The Muttart Foundation²⁵ recommande de commencer par une évaluation de la relation de travail entre le conseil et le directeur général. (Voir, en annexe, un exemple de questionnaire à faire remplir séparément par les membres du conseil et par le directeur général. Les réponses sont analysées et donnent une bonne idée du dynamisme de la relation de travail.)

Par la suite, la Muttart Foundation énumère les étapes suivantes :

1. **Examiner les documents clés**, en particulier le plan stratégique, pour s'assurer qu'ils sont à jour.
2. **Évaluer jusqu'à quel point la description de poste du directeur général est récente**, et si elle est ou non à jour et conforme au plan stratégique. La réviser au besoin pour s'assurer que la section sur les principales responsabilités rend bien compte de la réalité.
3. **Former un comité du conseil chargé de l'évaluation** du rendement et déterminer qui a le pouvoir dans ce comité ainsi que la relation de celui-ci avec les autres membres du conseil (c.-à-d. quels renseignements doivent être échangés, lesquels doivent demeurer confidentiels, quel est le rôle des membres du conseil qui ne siègent pas au comité d'évaluation). En même temps, établir le rôle du directeur général dans la démarche ainsi que le rôle des autres membres du personnel.
4. **Réunir toute la documentation**, y compris :
 - Le plan stratégique de l'organisation.
 - La description de poste du directeur général, accompagnée de son plan de travail annuel.
 - Les rapports périodiques et annuels présentés par le directeur général au conseil pour la période visée.

²⁵ Le document intitulé *Board Development : Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*, de la Muttart Foundation, est la seule source traitant du secteur canadien sans but lucratif trouvé dans la recherche menée pour ce projet qui fait une analyse globale de la procédure à suivre dans l'évaluation de rendement des directeurs généraux. Cette section ne contient rien d'autre qu'un résumé du contenu de ce document qui est utilisé avec la permission de la fondation.

- Des exemples de commentaires faits par des gens de l'extérieur de l'organisation.
5. **Planifier le processus d'évaluation du rendement :**
- Fixer les dates des rencontres et en établir l'ordre du jour.
 - Recueillir des données, à l'interne et à l'extérieur, en consultation avec le directeur général.
 - Créer une atmosphère agréable pour la rencontre.
 - Créer des mécanismes de communication sûrs et ouverts, notamment en se posant à soi-même les questions suivantes :
 - Est-ce que je m'attends à ce que le directeur général soit omniprésent et qu'il maîtrise tout?
 - Est-ce que mon directeur général est capable de franchise lorsqu'il parle des attentes liées à son poste?
 - Est-ce que mon directeur général se sent à l'aise pour évaluer son propre rendement?
 - Vous pouvez aussi réfléchir aux questions qui doivent être posées durant ce processus.
 - Planifier le rapport sommaire à présenter au conseil.
 - Prévoir comment composer avec les lacunes dans le rendement.
6. **Exécuter l'évaluation du rendement**, tel que prévu à l'étape 5.
7. **Effectuer une auto-évaluation du comité en prenant note de ce qui a été fait**, de ce qui a bien fonctionné et de ce qui pourrait être amélioré, et des changements de politique requis.

Voici une suggestion dont parle Muttart, tirée du document de Gillis (1996) intitulé *Evaluating the Nonprofit CEO – A guide for Chief Executives and Board Members* :

FAIRE UNE RÉPÉTITION GÉNÉRALE DE L'ÉVALUATION

Selon le président d'un conseil d'administration canadien, l'incertitude que les administrateurs ressentent souvent avant une évaluation crée une tension qui peut rendre la réunion improductive. C'est pourquoi il a eu cette idée.

Plutôt qu'une seule évaluation de rendement, il effectue une évaluation en deux parties qui donne au directeur général amplement de temps pour s'exprimer.

« Pour éviter tout conflit au sujet du contenu de l'évaluation finale, je rencontre l'administrateur pour discuter de l'*ébauche sommaire* de son évaluation, dit-il. On la fait sur le formulaire d'évaluation comme tel, sauf qu'on se sert d'un crayon à mine.

C'est en quelque sorte la répétition générale. C'est aussi une occasion pour le directeur général de réagir et de commenter mon évaluation faite au crayon de plomb. Je l'encourage à me dire s'il y a quelque chose que j'ai oublié ou s'il s'objecte à certains termes employés. Si c'est le cas, nous cherchons ensemble à résoudre les points litigieux.

Après cette réunion, je fais les changements voulus sur le formulaire, comme convenu. Cette façon de faire montre à l'administrateur que je prends note de ses préoccupations et il a ainsi la conviction que l'évaluation est juste. »

Une évaluation de rendement bien faite solidifie la relation entre le conseil et le directeur général, ce qui donne un regain d'énergie à ce dernier et permet au conseil de mieux comprendre le travail qu'effectue l'organisation.

Exemple de formulaire d'évaluation

L'exemple suivant est présenté à titre d'information pour vous aider à concevoir un formulaire d'évaluation du directeur général qui convienne à vos besoins; il est tiré du document de la Muttart Foundation intitulé *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director: A Self-Guided Workbook*.

Embauche et évaluation du rendement du directeur général

(Muttart Foundation)

Gestion du personnel

Gestion financière

Analyse du risque

Gestion de l'action sociale

Processus d'évaluation de rendement du directeur général

Évaluation de la relation de travail entre le conseil et le directeur général, Muttart Foundation

Processus d'évaluation du rendement

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---|
| Oui
<input type="checkbox"/> | Non
<input type="checkbox"/> | 1. Le conseil et le directeur général sont capables de donner des exemples de communication bilatérale.
Exemples : _____
_____ |
| Oui
<input type="checkbox"/> | Non
<input type="checkbox"/> | 2. Le conseil et le directeur général sont capables de donner des exemples de collaboration, tout le monde participant activement au processus.
Exemples : _____
_____ |
| Oui
<input type="checkbox"/> | Non
<input type="checkbox"/> | 3. Le conseil et le directeur général sont capables de donner des exemples d'une diversité de techniques et de procédures en matière de prise de décisions, qui conviennent dans des situations données.
Exemples : _____
_____ |
| Oui
<input type="checkbox"/> | Non
<input type="checkbox"/> | 4. Le conseil et le directeur général sont capables de donner des exemples de conflits et de controverses perçus comme des forces grâce auxquelles effectuer des changements.
Exemples : _____
_____ |
| Oui
<input type="checkbox"/> | Non
<input type="checkbox"/> | 5. Le conseil et le directeur général sont capables de donner des exemples d'établissement de buts de façon coopérative en tenant compte à la fois des buts individuels et de ceux de l'organisation.
Exemples : _____
_____ |
| Oui
<input type="checkbox"/> | Non
<input type="checkbox"/> | 6. Le conseil et le directeur général sont capables de donner des exemples de la façon dont chacun peut influencer sur la prise de décisions.
Exemples : _____
_____ |

AUTO-ÉVALUATION

Ainsi vous pensez vouloir être directeur général d'une organisation sans but lucratif? Avez-vous les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour réussir dans un tel poste? Comment pouvez-vous le savoir?

Tous les écrits sur le développement du leadership sont clairs comme de l'eau de roche à propos de la nécessité, pour réussir comme chef de file, de très bien se connaître soi-même. Les chefs de file qui réussissent connaissent leurs points forts et aussi leurs faiblesses et ont appris à compenser ces dernières. Que vous lisiez Warren Bennis, Peter Drucker, Stephen Covey ou d'autres experts ou théoriciens sur le sujet du leadership, vous verrez qu'ils sont unanimes au chapitre de la connaissance de soi. C'est là le premier défi.

Comment arriver à se connaître soi-même un peu mieux?

Êtes-vous un chef de file ou un gestionnaire?

Plusieurs gourous en matière de gestion et de leadership²⁶ ont traité des différences qu'il y a entre les gestionnaires et les chefs de file, souvent en termes peu flatteurs (du moins pour les gestionnaires parmi nous). En fait, selon les chefs de file du secteur bénévole et communautaire consultés durant la recherche entreprise dans le cadre de l'IPA, à l'heure actuelle les chefs de file du secteur au Canada doivent posséder les deux ensembles de compétence et fonctionner d'une façon efficace dans les domaines qui sont caractérisés par le leadership ainsi que dans ceux qui sont définis comme de la gestion. Les deux ensembles de compétence (leadership et gestion) sont très différents, ce qui pose un défi à la personne qui aspire à devenir directrice générale. La façon de réagir à ce défi fournit une information vitale à propos de soi-même.

Certains chefs de file efficaces s'assurent d'avoir une équipe qui les entoure pour compenser leurs points faibles. Par exemple, si le point fort de la personne est sa vision

²⁶ Lire Boyett and Boyett's *The Guru Guide* pour un résumé de la différence entre les deux. Les théoriciens dont ils résument la pensée sont Warren Bennis, Burt Nanus, Robert Townsend, John P. Kotter, Manfred F. R. Kets de Vries, Warren Blank, Jon R. Katzenback et d'autres.

et sa capacité d'en inciter d'autres à partager cette vision, mais que sa faiblesse est la mise en œuvre, elle aura un « bras droit » pour l'aider dans la mise en œuvre. Si le point fort du chef de file est la création d'un esprit de corps et le réseautage, il aura un « bras droit » pour l'aider à maintenir le roulement quotidien de l'organisation. Si cette dernière est très petite, le chef de file pourrait être un bénévole; dans ce cas, l'organisation cherchera à trouver un membre du personnel qui agira comme « bras droit », qui tiendra bien en mains la barre du gouvernail.

Parmi les chefs de file efficaces, certains emprunteront d'autres voies pour compenser les faiblesses qu'ils perçoivent dans leurs compétences. Ils suivront des cours, deviendront membres d'associations professionnelles comme la Société canadienne des directeurs d'associations, assisteront à des conférences, iront à des rencontres avec des collègues, etc.

En fait, la complexité du milieu dans lequel les chefs de file du secteur bénévole et communautaire fonctionnent est telle que personne n'a les compétences voulues pour être efficace dans toutes les situations. Nous devons travailler en équipe. Nous devons être au courant de nos forces et compenser nos faiblesses. Nous devons continuer à apprendre.

Quelle est notre éthique, quelles sont nos valeurs?

De l'avis de Kouzes et Posner²⁷, les chefs de file ne sont capables de diriger que parce qu'ils sont des personnes crédibles. La crédibilité est quelque chose que l'on doit bâtir en faisant preuve des qualités que sont « l'honnêteté, la compétence et la capacité d'inspirer les autres²⁸ ». La crédibilité s'acquiert aussi « par la concordance entre les paroles et les actes²⁹ ».

Le concept de crédibilité chez les chefs de file comporte toute une gamme de valeurs personnelles et est lié à l'éthique personnelle. Kouzes et Posner affirment que la

²⁷ Kouzes & Posner (1993) *Credibility* and (2002) *The Leadership Challenge*.

²⁸ Ibid, *Credibility*, p. 21.

²⁹ Ibid, p. 47.

crédibilité est une caractéristique qui se bâtit en s'appuyant sur les « six disciplines suivantes :

1. Se découvrir soi-même.
2. Apprécier les autres.
3. Défendre des valeurs communes.
4. Développer la capacité.
5. Être au service d'un but.
6. Maintenir l'espoir³⁰ ».

Selon eux, « quelqu'un qui suit les préceptes d'une discipline est un *apprenant*. L'apprentissage et la mise en pratique de ces six disciplines pourront vous aider à bâtir et à maintenir votre crédibilité en tant que chef de file³¹ ».

Seel³² aborde l'éthique non plus sous l'angle de l'individu mais sous celui de l'organisation et analyse les actes individuels dans le cadre de l'organisation. « L'éthique, pour l'organisation comme pour la personne, a beaucoup à voir avec les relations et la responsabilité. À titre de personne et d'organisation, nous avons certains devoirs de diligence et certaines obligations qui font en sorte que nous devons chercher à apprendre comment agir³³ ». Il cite le modèle de l'Association for Volunteer Administration et de la Société des comptables en management pour résoudre les dilemmes éthiques des gens :

Première étape : Définir les valeurs et les principes fondamentaux d'ordre éthique qui deviennent le vocabulaire employé pour prendre une décision éthique. L'exemple qui suit est tiré du Josephson Institute for Ethics :

³⁰ Ibid, p. 51.

³¹ Ibid, p. 52.

³² Seel (2000) "Ethics for Nonprofit Managers".

³³ Ibid., p. 4.

Valeur éthique fondamentale	Principe éthique à l'appui
La capacité d'inspirer confiance	La sincérité, la franchise, l'intégrité, la tenue des promesses, la loyauté.
Le respect	Le respect, l'autonomie, la courtoisie, l'autodétermination.
La responsabilité	La responsabilité, la diligence, l'amélioration continue, la retenue.
La justice et l'équité	La justice, l'équité, l'impartialité.
La sollicitude	La sollicitude, la gentillesse, la compassion.
Les obligations à titre de citoyen	Les obligations à titre de citoyen, la philanthropie, l'exercice du droit de vote.

Deuxième étape : Appliquer un processus de prise de décisions éthique en quatre étapes :

- Déterminer qui sont les intervenants clés dans la situation en prenant d'abord en considération la mission de l'organisation puis en portant attention aux autres.
- Pour chaque intervenant, déterminer quelle valeur fondamentale d'ordre éthique ou, si vous pouvez être plus précis, quel principe d'ordre éthique à l'appui est en jeu.
- Compte tenu de chaque intervenant et de la valeur ou du principe fondamental d'ordre éthique choisi, décider de la mesure à prendre.
- Peser les conséquences positives et négatives de chaque mesure envisagée.

La création d'un tableau pour consigner l'évolution de votre démarche simplifie le processus. Une fois passé un à un chaque intervenant, examinez vos résultats. Le but consiste à prendre une décision qui optimalisera le nombre de conséquences positives et réduira au minimum le nombre de conséquences négatives³⁴.

Ce modèle fournit un cadre à partir duquel vous pouvez bâtir votre propre ensemble de valeurs fondamentales d'ordre éthique et définir les principes d'ordre éthique à l'appui.

Crittendon préconise la création d'un code personnel de conduite, consistant à écrire les règles qui régissent notre vie. Certaines des règles qu'il propose ressemblent à ce que nos mères nous ont enseigné. Écrire ces règles, dit-il, a pour effet de les maintenir au niveau de la conscience. Voici ses suggestions :

- Si ça vaut la peine d'être fait, ça vaut la peine d'être bien fait.
- Faire de la communication une obsession.
- Ne pas se prendre trop au sérieux.
- Ne pas dire quelque chose dans le dos de quelqu'un qu'on ne dirait pas devant lui.
- Être constamment intègre en tous points.
- Ne jamais rien faire dont on pourrait avoir honte plus tard.
- Louanger en public et critiquer en privé.
- Être lié par sa parole et toujours tenir ses promesses.
- Toujours être à l'heure!
- Accepter la responsabilité de ses actes.
- Ne pas passer son temps à faire des économies de bouts de chandelle car on n'obtient que cela : des bouts de chandelles.
- Accepter que le succès ne soit pas final, et l'échec pas fatal.
- Ne pas avoir peur de commettre des erreurs, mais éviter les erreurs coûteuses et ne jamais répéter les mêmes erreurs.

³⁴ Seel, pp. 3-4.

- Lorsqu'on a besoin de conseils professionnels, faire appel à des professionnels et non à des amis.³⁵

Traitez cette liste comme le point de départ de votre propre réflexion à ce sujet.

Quel est votre quotient intellectuel sur le plan affectif?

Voici les éléments de base de l'intelligence affective³⁶ :

- Connaître ses émotions et les utiliser pour prendre des décisions à long terme avec lesquelles on peut vivre.
- Être capable de gérer sa vie affective sans en être l'otage, c'est-à-dire sans être paralysé par la dépression ou l'inquiétude ou submergé par la colère.
- Persister face aux revers et rassembler ses énergies en vue d'atteindre ses buts.
- L'empathie : comprendre les émotions des gens sans qu'ils aient à nous les dire.
- Composer avec les émotions dans les relations avec doigté et harmonie en étant capable, par exemple, de saisir et d'exprimer le non-dit de l'atmosphère d'un groupe.

Consultez le site Web http://www.utne.com/interact/test_iq.html pour un test éclair sur le quotient intellectuel affectif.

³⁵ Crittendon, pp. 6-16.

³⁶ Tout ce qui est dit dans cette section est tiré de http://www.utne.com/interact/test_iq.html.

Stratégies et ressources pour apprendre à se connaître soi-même

Vous pouvez utiliser des listes de contrôle pour voir la constellation des compétences et des capacités requises pour être un chef de file efficace, selon divers chercheurs :

- Consultez le site Web de **Harvard Manage Mentor Plus** à l'adresse http://www.harvardmanagementor.com/demo/plusdemo/menu_cat.htm. Dans la section démo intitulée « Becoming a Manager », la section des outils, vous trouverez une série de listes de contrôle qui pourraient vous être utiles, y compris une auto-évaluation de votre intelligence affective, ainsi qu'une liste de contrôle pour les nouveaux gestionnaires.
- Le site **Web du gouvernement de l'Alberta** <http://www.pao.gov.ab.ca/toolkit/assessing/index.html> pour un certain nombre de ressources d'auto-évaluation, portant sur divers tests de personnalité.
- Pedler, Burgoyne et Boydell, dans leur ouvrage intitulé ***A Manager's Guide to Self-Development*** (1994) ont déterminé 11 domaines de compétence et ont incorporé une liste de contrôle permettant aux personnes de s'auto-diagnostiquer.
- **La Société canadienne des directeurs d'associations** a créé un outil d'évaluation par suite de l'établissement, en 2000, des normes de compétence des directeurs d'associations. Cet outil est mis gratuitement à la disposition des membres de la SCDA et peut être acheté par les non-membres en direct (www.csae.com) au coût de 19,95 \$.

On trouvera à la fin de ce chapitre la liste de contrôle qu'a établie l'Initiative pancanadienne d'apprentissage à partir de sa recherche entreprise auprès des chefs de file du secteur bénévole et communautaire à l'automne 2002.

Stratégies d'acquisition de compétences

Une fois que l'on commence à se connaître soi-même (ce qui est une entreprise à vie), il est possible de bâtir ses compétences dans les domaines où on aimerait se sentir plus d'aplomb. Cela peut se faire dans le contexte de son poste actuel, par l'entremise du bénévolat, en se trouvant un mentor, par le réseautage ou en s'engageant dans une diversité de démarches éducatives structurées ou informelles.

Wright³⁷ dresse une liste de raisons fondamentales pour lesquelles les directeurs généraux des organisations sans but lucratif devraient se joindre à diverses organisations, une fois en poste. Certaines de ces raisons s'appliquent également aux personnes qui aspirent à devenir directrices générales :

- Représenter votre organisation, en collaborant avec d'autres pour des raisons qui ont un rôle important à jouer dans la réalisation de la mission de votre organisation.
- Acquérir de l'expérience.
- Tisser un précieux réseau de personnes-ressources.
- Vous tenir au courant des dernières nouveautés, par exemple en matière de perfectionnement professionnel.
- Satisfaire vos intérêts ou vos passions personnelles.

Après avoir encouragé les gens à « se joindre » à un certain nombre d'organisations en vue de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels, Wright fait également quelques mises en garde sur le type et le genre d'organisations auxquelles adhérer :

- N'en faites pas trop, et soyez prêt à mettre le temps nécessaire pour mener à bien vos engagements.
- Choisissez toujours avec perspicacité. Certains comités sont une perte de temps.
- Prenez garde lorsque vous vous joignez à des coalitions, parce qu'elles peuvent « être un terrain propice aux aventures étranges... Ne risquez pas votre

³⁷ Wright (1992) *Not-for-Profit CEO*, pp. 97-99.

réputation personnelle, ou celle de votre OSBL³⁸, en vous joignant au mauvais groupe pour les bonnes raisons³⁹ ».

Encadrer une autre personne, ou trouver un mentor qui travaillera avec vous pour vous permettre d'atteindre certains buts précis en matière de perfectionnement professionnel, voilà une façon qui peut être très intéressante et très valable d'acquérir un ensemble de compétences. Comme, dans les bonnes relations de mentorat, l'accent est mis sur l'apprentissage, tant le mentor que son protégé sont continuellement appelés à réfléchir à leurs croyances, à leurs valeurs et à leurs actes. Les retombées sont, par conséquent, aussi avantageuses pour l'un que pour l'autre.

Il existe des relations de mentorat structurées et il en existe aussi d'informelles. On trouve les premières principalement dans les grandes organisations, comme Centraide Canada ou YMCA Canada. Quant aux relations de mentorat informelles, elles tendent à être mises en place par la personne qui désire être encadrée. Dans un cas comme dans l'autre, les objectifs de la relation de mentorat doivent être clairs pour les deux parties, ce qui implique généralement un certain niveau de négociation. Il est essentiel, si l'on veut que la relation soit efficace, d'établir un échéancier pour l'atteinte des objectifs. Pour en savoir davantage, consulter *The Mentor's Guide*, de Zachary.

³⁸ OSBL = Organisation sans but lucratif.

³⁹ Ibid., p. 109.

Liste de contrôle en vue d'une auto-évaluation, fondée sur les compétences en leadership définies dans le cadre de l'IPA⁴⁰

Cette liste de contrôle vise à aider l'utilisateur à déterminer quelles sont les compétences qu'il maîtrise et quels sont les domaines dans lesquels il désire acquérir davantage d'expérience ou de connaissances. Nous imaginons que l'utilisateur est quelqu'un qui aspire au poste de directeur général, mais cet outil peut aussi être utile aux personnes qui occupent déjà un tel poste.

À toutes les questions, on peut répondre soit « Je me sens à l'aise dans ce domaine » ou « C'est un aspect que je dois améliorer ». On doit y répondre avec honnêteté, à fond, en tenant compte de son expérience, ses connaissances, ses études et sa formation ainsi que des autres façons dont on sait que l'on possède des compétences dans ce domaine.

La liste est assez longue; aussi serait-il bon que vous preniez votre temps pour répondre à toutes les questions et pour réfléchir à vos réponses. Peut-être préférerez-vous ne faire qu'une section à la fois.

⁴⁰ Certaines de ces questions sont tirées du questionnaire d'auto-évaluation de Pedler, Burgoyne et Boydell, p. 32-35. D'autres ont été adaptées de l'outil d'auto-évaluation de la SCDA ou produites à partir du document d'O'Loughlin intitulé *Document de discussion*.

Domaine de compétence	Compétence précise	Questions d'auto-évaluation qui pourront vous aider à comprendre vos points forts et vos points faibles dans chaque domaine.	<input type="checkbox"/> Oui, je peux le faire	<input type="checkbox"/> Je dois y travailler	<input type="checkbox"/> Je ne peux pas le faire du tout
Capacités d'une importance capitale	<i>Haut niveau de compréhension de soi</i>	<p>1. À quel point avez-vous conscience de vos buts, de vos valeurs, de vos croyances, de vos sentiments et de votre comportement?</p> <p>2. Vous arrêtez-vous souvent pour songer à votre comportement, à ses causes et à ses effets?</p> <p>3. Avez-vous confiance en votre capacité de prendre des décisions?</p> <p>4. Réagissez-vous bien au stress, à la tension, à l'anxiété et à la fatigue?</p> <p>5. Comment vous comportez-vous dans des situations fort ambiguës?</p> <p>6. Êtes-vous agile mentalement? Êtes-vous capable d'affronter plusieurs problèmes ou d'effectuer plusieurs tâches en même temps?</p> <p>7. Qu'en est-il de votre capacité de résoudre des problèmes et de prendre des décisions? Avez-vous une bonne faculté d'analyse?</p> <p>8. Prenez-vous soin de vous-même sur les plans physique et affectif?</p> <p>9. Faites-vous preuve d'autodétermination, êtes-vous capable de vous motiver?</p>			

	<i>Engagement face à l'apprentissage continu</i>	<p>1. Vous tenez-vous informé des nouveautés liées à votre travail ou des défis auxquels fait face votre organisation?</p> <p>2. Utilisez-vous tout un éventail d'activités d'apprentissage?</p> <p>3. Vous tenez-vous au courant, pour demeurer à la fine pointe de l'information de base (politiques, procédures et plans organisationnels), des connaissances professionnelles pertinentes et des changements qui se produisent dans le contexte ou l'environnement aux niveaux local, provincial, national et international?</p> <p>4. Parlez-vous plus d'une langue? Voyagez-vous pour découvrir davantage le monde et les gens qui l'habitent?</p>			
	<i>Comportement individuel éthique, fondé sur des valeurs</i>	<p>1. Comprenez-vous les responsabilités et les dilemmes d'ordre éthique?</p> <p>2. Montrez-vous, dans votre comportement de tous les jours, que vous adhérez aux normes de déontologie établies ou souhaitables?</p> <p>3. Vous fixez-vous les normes les plus élevées pour vous-même et pour les autres et surveillez-vous les pratiques et les résultats?</p>			
	<i>Responsabilité sociale</i>	<p>1. Êtes-vous au courant de vos valeurs en ce qui concerne la responsabilité sociale?</p> <p>2. Êtes-vous au courant des principes liés à la responsabilité sociale des entreprises et du gouvernement? Comprenez-vous en quoi ces principes s'appliquent à l'organisation pour laquelle vous travaillez?</p> <p>3. Analysez-vous parfois la situation pour voir ce qu'il manque dans les importantes discussions comme par exemple des genres de connaissances ou l'absence de certains groupes?</p>			

	<i>Viabilité et autosuffisance</i>	<p>1. Quelle est votre définition de la viabilité? Comporte-t-elle des principes liés à la viabilité financière, environnementale, sociale, culturelle et écologique?</p> <p>2. Mettez-vous en œuvre personnellement et dans votre organisation les principes de viabilité?</p> <p>3. Pourriez-vous rendre l'organisation pour laquelle vous travaillez actuellement plus viable financièrement?</p>			
	<i>Accroissement de la capacité d'action</i>	<p>1. Savez-vous comment établir, au sein de votre organisation, des relations structurelles efficaces et efficaces à de multiples niveaux? Pouvez-vous cerner les besoins en matière de soutien et offrir le soutien requis?</p> <p>2. Comprenez-vous pourquoi et comment les politiques, les recommandations du conseil et les règlements sont élaborés et mis en œuvre?</p> <p>3. Pourriez-vous créer une culture de l'apprentissage au sein de votre organisation?</p> <p>4. Comprenez-vous en quoi les principes de l'éducation des adultes se rapportent à l'accroissement de la capacité d'action?</p>			

	<i>Inclusion et diversité</i>	<p>1. Pouvez-vous exprimer vos valeurs personnelles en ce qui a trait à l'inclusion et à la diversité?</p> <p>2. Pourriez-vous changer votre organisation pour la rendre plus accueillante et faire en sorte qu'elle reflète mieux la collectivité dans laquelle elle est située?</p> <p>3. Possédez-vous un éventail de techniques liées à la mise en œuvre de l'inclusion sociale?</p> <p>4. Êtes-vous capable de composer avec une diversité d'opinions? Êtes-vous capable de respecter les opinions contraires et les gens qui les défendent? Êtes-vous capable de supporter et de gérer les conflits?</p>			
	<i>Passion et compassion</i>	<p>1. Votre passion guide-t-elle votre vie professionnelle?</p> <p>2. Pouvez-vous dire ce que cela signifie d'agir avec compassion dans un poste de leadership? Quand est-il important de ne pas se laisser guider par la compassion?</p> <p>3. Pouvez-vous décrire la relation qui existe entre le savoir et la compassion? Parler de votre expérience?</p>			
	<i>Courage</i>	<p>1. Êtes-vous une personne courageuse? Pouvez-vous dire en quoi le fait d'avoir du courage se reflète dans votre cheminement de carrière ou dans votre but sur le plan professionnel?</p> <p>2. Pouvez-vous nommer certains chefs de file courageux qui vous ont inspiré?</p> <p>3. Pouvez-vous en aider d'autres à être courageux?</p>			

Vision et orientations	<i>Vision</i>	<p>1. Comprenez-vous l'importance d'une vision organisationnelle?</p> <p>2. Pouvez-vous vous donner une vision avec les intervenants et amener les personnes et les groupes à promouvoir et à partager la vision et à contribuer à sa réalisation?</p> <p>3. Pouvez-vous prévoir les besoins futurs et l'orientation éventuelle de votre organisation? De votre collectivité?</p>			
	<i>Décisions éthiques axées sur des valeurs</i>	<p>1. Pouvez-vous prendre des décisions dans les situations où il y a plus d'une bonne réponse et où toutes les réponses sont compliquées ou difficiles?</p> <p>2. Pouvez-vous diriger une organisation dans l'application d'une démarche officielle en vue de prendre des décisions ou de rédiger une politique sur un enjeu complexe d'ordre éthique?</p> <p>3. Possédez-vous toute une gamme de techniques de prise de décisions pour vous aider à diriger une organisation?</p>			

	<i>Interventions publiques</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprenez-vous les structures politiques et de prise de décisions dans votre sphère d'action (internationale, fédérale, provinciale, régionale et municipale)? 2. Avez-vous de l'expérience en défense des droits, lobbying, militantisme social et dans les relations gouvernementales du point de vue du secteur bénévole et communautaire? 3. Avez-vous de l'expérience en développement communautaire, en établissement de coalitions ou dans d'autres activités de collaboration? 4. Avez-vous de l'expérience en interventions publiques de tous genres (poursuites judiciaires, militantisme social, etc.)? 5. Savez-vous comment planifier, élaborer et diriger des activités de défense des droits, tout en les liant aux intérêts des membres? 6. Êtes-vous au courant des lois régissant le lobbying pour les organismes de bienfaisance? 			
	<i>Politique publique</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous élaborer des options stratégiques avec une analyse à l'appui? 2. Avez-vous des compétences en analyse quantitative, y compris l'analyse statistique? 3. Avez-vous de l'expérience en rédaction de mémoires administratifs? 4. Avez-vous de l'expérience en négociation à la satisfaction des parties? 			

	<i>Relations avec l'extérieur</i>	<p>1. Savez-vous comment collaborer de façon efficace? Savez-vous comment livrer concurrence de façon efficace? Savez-vous quand il convient d'être compétitif et quand il convient de faire preuve de collaboration?</p> <p>2. Avez-vous de l'expérience auprès des médias? Des bailleurs de fonds (gouvernement et fondations)? Du gouvernement (personnel et politiciens)? Des donateurs? Des membres?</p> <p>3. Pourriez-vous changer la façon dont votre organisation se comporte avec les gens à qui elle offre ses services pour qu'elle acquière plus de légitimité? Si vous préférez ne rien changer, pourquoi pas?</p>			
	<i>Enjeux mondiaux</i>	<p>1. Êtes-vous bien informé au sujet des enjeux actuels sur le plan législatif, gouvernemental et international et de l'effet qu'ils pourraient avoir sur votre organisation?</p> <p>2. Savez-vous en quoi le travail de votre organisation ou de votre mouvement influe sur les enjeux locaux, nationaux et internationaux?</p> <p>3. Êtes-vous familier avec les importants documents et mécanismes internationaux et avec le lien qu'ils ont avec la mission de votre organisation? Savez-vous comment vous en servir au besoin?</p> <p>4. Avez-vous un cadre d'analyse ou un cadre éthique qui vous permet de comprendre en quoi le travail de votre organisation s'inscrit dans le système mondial?</p>			

	<p><i>Culture de l'apprentissage</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprenez-vous les techniques et les pratiques en matière d'auto-évaluation, de mentorat et de perfectionnement du personnel? 2. Cherchez-vous à suivre un plan de gestion de carrière et utilisez-vous un mentor? 3. Êtes-vous engagé dans l'apprentissage continu et cherchez-vous à promouvoir la valeur de l'apprentissage pour vous et pour les autres? 4. Êtes-vous familier avec les principes de l'éducation des adultes et avec la façon dont ils peuvent influencer sur l'établissement d'une culture de l'apprentissage au sein de votre organisation? 			
--	--	---	--	--	--

Stratégies et gestion des ressources	<i>Gestion</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Êtes-vous capable de lier la théorie et la pratique dans le domaine de la gestion? 2. Comprenez-vous la distinction entre la gouvernance et la gestion? Possédez-vous une diversité de compétences et de techniques permettant à votre organisation de se diriger et de se gérer convenablement? 3. Pouvez-vous élaborer des options stratégiques, avec une analyse à l'appui? 4. Comprenez-vous l'importance de l'élaboration et du maintien en place d'un processus de gestion stratégique? 5. Avez-vous l'expérience de l'élaboration et du maintien en place d'un processus de gestion stratégique? 6. Savez-vous comment utiliser les normes, les indicateurs de rendement et la politique à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie? 7. Comprenez-vous les questions d'assurances et d'impôt en ce qui concerne les organisations du secteur bénévole et communautaire? 8. Percevez-vous la valeur et l'incidence de l'innovation et de la créativité pour ce qui est des améliorations constantes à apporter aux activités organisationnelles? 			
	<i>Collecte de fonds</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avez-vous l'expérience de la planification, de l'élaboration et de la gestion de toutes sortes de campagnes de financement et d'activités de collecte de fonds? Savez-vous comment encadrer ces activités? 2. Avez-vous des compétences en ce qui concerne la planification et la recherche liées à la collecte de fonds? 3. Pouvez-vous dire quelle est votre éthique personnelle en ce qui concerne la collecte de fonds? Connaissez-vous, comprenez-vous et mettez-vous en œuvre les normes professionnelles en ce qui concerne la collecte de fonds? 			

	<p><i>Gestion financière</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprenez-vous le rôle et l'importance de la comptabilité financière et de la comptabilité de gestion dans un cadre organisationnel? 2. Savez-vous comment lire les bilans, les états de l'évolution de la situation financière et les autres documents financiers? 3. Avez-vous des compétences ou une formation en ce qui concerne l'établissement de systèmes de tenue de registres financiers? 4. Comprenez-vous les subtilités juridiques et le cadre réglementaire en ce qui concerne les finances, comme par exemple les conflits d'intérêts, les investissements, etc.? 5. Comprenez-vous la relation entre la vision et la mission organisationnelles, d'une part, et la tenue de registres financiers et l'analyse financière, la collecte de fonds et les ressources humaines, d'autre part? 6. Êtes-vous capable d'assumer l'obligation de rendre des comptes financiers à de nombreux intervenants? 			
--	----------------------------------	--	--	--	--

	<p><i>Marketing et relations publiques</i></p>	<p>1. Avez-vous l'expérience de la planification, de l'élaboration et de la gestion de programmes ou de campagnes de marketing ou de relations publiques? Pouvez-vous évaluer l'efficacité de ces programmes?</p> <p>2. Comprenez-vous en quoi le marketing et les relations publiques se rapportent à la vision et à la mission, à la planification, à la collecte de fonds, aux ressources humaines, à l'établissement des budgets, à l'action politique, à la sensibilisation du public ainsi qu'aux autres activités indispensables d'une organisation sans but lucratif?</p> <p>3. Avez-vous l'expérience de la segmentation du marché, de la définition des marchés-cibles, de la stratégie de positionnement, des créneaux sur le marché, et de l'image ainsi que des tâches connexes d'analyse et de recherche?</p> <p>4. Avez-vous l'expérience d'une diversité de médias de communications, c'est-à-dire de l'imprimé, de la radio, de la télévision, de la vidéo, du courriel, du Web, etc.?</p> <p>5. Avez-vous l'expérience d'une diversité de produits de marketing ou de relations publiques, comme les communiqués, les bulletins, les brochures, la publicité, etc.?</p> <p>6. Avez-vous l'expérience de l'élaboration de politiques liées au marketing ou aux relations publiques en ce qui concerne une organisation du secteur bénévole et communautaire?</p>			
--	--	---	--	--	--

	<p><i>Technologie de l'information et des communications</i></p>	<p>1. Avez-vous l'expérience des nouvelles technologies de l'information et des communications, comme les ordinateurs et les logiciels, le courriel, Internet?</p> <p>2. Utilisez-vous activement les technologies en direct mises à votre disposition, comme le courriel, les fonctions de recherche et de furetage, Internet, les styles d'écriture en direct, etc.?</p> <p>3. Êtes-vous au courant du potentiel d'élaboration des technologies d'information pour la réalisation de la mission, comme par exemple les téléphones cellulaires améliorés, la lecture en transit de fichiers visuels, les techniques " smart mob ", etc., telles qu'elles sont utilisées pour la collecte de fonds, l'action sociale, la collaboration?</p> <p>4. Pouvez-vous indiquer quelle est votre position sur les enjeux éthiques liés à l'usage de la technologie de l'information?</p>			
--	--	---	--	--	--

	<i>Recherche</i>	<p>1. Avez-vous de l'expérience dans le domaine de la recherche? À titre de chercheur? À titre d'utilisateur de la recherche? À titre de participant au processus de recherche?</p> <p>2. Comprenez-vous les divers processus de recherche, c'est-à-dire quantitative, qualitative, participative? Comprenez-vous les points forts et les limites de chaque type de recherche du point de vue de l'éthique, de la collecte de données, de l'analyse, de la synthèse, de l'utilisation de statistiques, des principes d'évaluation, etc.?</p> <p>3. Avez-vous l'expérience de l'application des conclusions de la recherche en vue de déterminer les mesures appropriées à prendre, comme par exemple l'élaboration de positions de principe fondées sur des données empiriques?</p> <p>4. Pouvez-vous communiquer efficacement à propos de la recherche, c'est-à-dire parler en termes simples des résultats de la recherche?</p>			
--	------------------	---	--	--	--

	<p><i>Planification et évaluation</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avez-vous l'expérience de l'utilisation de processus de gestion stratégique de façon à faire participer les intervenants clés à la définition de la mission et des plans organisationnels au besoin? 2. Comprenez-vous la relation qui existe entre la planification et la gouvernance, les finances, la collecte de fonds, les ressources humaines, un programme de bénévolat, etc.? 3. Pouvez-vous préciser quels sont les aspects indispensables du processus de planification? 4. Pouvez-vous voir les possibilités d'amélioration dans un processus de planification organisationnelle? 5. Pouvez-vous comparer et choisir l'outil de recherche approprié pour obtenir l'information requise, c'est-à-dire les études de faisabilité, les sondages, l'examen des activités, etc.? 6. Savez-vous comment établir des processus efficaces pour assurer une surveillance et une évaluation adéquates? 7. Comprenez-vous la différence entre les modèles de planification traditionnels et complexes des systèmes d'adaptation? 8. Avez-vous l'expérience de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une évaluation des besoins communautaires ou d'un répertoire communautaire? 9. Pouvez-vous cerner et défendre les enjeux éthiques que représente, pour les organisations du secteur bénévole et communautaire, la relation entre l'évaluation, le financement et l'obligation de rendre des comptes? 			
--	---	--	--	--	--

<p>Relations</p>	<p><i>Relations interpersonnelles</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Êtes-vous sensible à la façon dont les autres personnes se sentent ou à la façon dont elles vont probablement réagir? Quelles démarches entreprenez-vous pour développer cette sensibilité? 2. Jusqu'à quel point savez-vous ce que les autres pensent de vous ou comprenez-vous comment ils se sentent en votre présence? Êtes-vous au courant de la façon dont votre personnalité influe sur vos relations interpersonnelles? 3. Êtes-vous capable d'améliorer de mauvaises conditions de travail? Quelles compétences et techniques utilisez-vous pour résoudre les situations de conflits interpersonnels engendrant colère, hostilité, suspicion? 4. Êtes-vous capable d'influencer les gens? De négocier effectivement? De donner une rétroaction constructive? 5. Êtes-vous au courant des lois et des politiques liées aux relations interpersonnelles : harcèlement, embauche, mise à pied, conflit d'intérêts, médisance et diffamation, etc.? 6. Avez-vous déjà servi de mentor à quelqu'un? Eu un mentor vous-même? 7. Avez-vous l'expérience de la gestion du changement? Des conflits? Des crises? 8. Vous arrive-t-il d'avoir des préjugés à propos de certains types de personnes? 			
-------------------------	---	--	--	--	--

	<i>Communication</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avez-vous de bonnes compétences en communications interpersonnelles? 2. Pouvez-vous prévoir différentes situations et exigences, y réagir et adapter vos approches et votre style en conséquence? 3. Comprenez-vous les différents types de communication qui existent? 4. Communiquez-vous d'une façon logique, persuasive et constructive? 5. Pouvez-vous utiliser la technologie des communications de façon efficace et efficiente? 6. Avez-vous l'expérience de la création de communications culturellement adaptées, par exemple pour la collecte de fonds, la sensibilisation du public, etc.? 7. Encouragez-vous la communication chez les gens qui ont diverses capacités et divers styles ainsi que différents antécédents personnels, culturels et sociaux? 8. Avez-vous l'expérience de la planification, de l'élaboration et de la gestion d'un programme de communications ou de publications? 			
--	----------------------	---	--	--	--

	<p><i>Vision, sagesse politique</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vous considérez-vous comme quelqu'un de sage, de courageux, d'instruit et de respecté? Sauriez-vous développer ces qualités en vous-même? 2. Comprenez-vous la dynamique de groupe? La pensée systémique? La science de la complexité? 3. Êtes-vous à l'aise face aux conflits, à la complexité, au chaos et à la controverse? 4. Êtes-vous au courant des tensions qui existent entre les stratégies de coopération ou de collaboration et les stratégies de compétition ou d'affrontement? Avez-vous déjà dû déterminer si un type était plus efficace que l'autre dans une situation donnée? 5. Avez-vous l'expérience de l'évaluation des risques personnels et organisationnels lorsque vous vous lancez dans une situation politiquement délicate comme une campagne d'action sociale? Quelles sont vos compétences en réseautage et en collaboration? 			
--	---	---	--	--	--

	<p><i>Personnalité publique</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entretenez-vous des relations efficaces avec le personnel des médias? 2. Êtes-vous capable de représenter votre organisation ou de parler publiquement de la cause que vous défendez? 3. Avez-vous l'expérience de la détermination d'une prise de position publique pour une organisation? 4. Êtes-vous à l'aise lorsque vous devez prendre la parole publiquement ou être interviewé (presse écrite, télévision, radio et technologie de l'information)? 5. Avez-vous l'expérience de l'adoption de divers styles personnels en fonction des différents auditoires? 6. Avez-vous formé d'autres personnes pour qu'elles deviennent des porte-parole de l'organisation? 7. Pouvez-vous indiquer quels sont les enjeux éthiques et légaux liés à la représentation de votre organisation? Savez-vous comment gérer une crise qui est publique? 			
--	-------------------------------------	---	--	--	--

	<p><i>Ressources humaines</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprenez-vous le rôle des bénévoles? Savez-vous comment recruter du personnel? Qui recruter? Comment former et superviser les bénévoles et reconnaître le travail qu'ils effectuent au sein de votre organisation? Comprenez-vous les enjeux légaux et éthiques? Les relations entre le personnel et les bénévoles? Les processus d'initiation et de formation? 2. Avez-vous de l'expérience de travail auprès de divers groupes de gouvernance (conseils d'administration ou sous-comités) afin de compléter et d'évaluer leur travail? 3. Pouvez-vous clairement définir et différencier le rôle des membres du personnel, des bénévoles et des administrateurs au sein de votre organisation? 4. Avez-vous l'expérience du recrutement et du maintien en poste du personnel? Avez-vous mis en place des stratégies de perfectionnement du personnel afin de répondre aux besoins de l'organisation? 5. Avez-vous l'expérience de la mise en œuvre d'un programme de ressources humaines, y compris l'élaboration de politiques, l'embauche et la mise à pied, l'initiation et la formation, la gestion du rendement, les horaires de travail flexibles, les questions de diversité, et les politiques et les pratiques liées à l'emploi? 6. Savez-vous en quoi consiste l'assurance-responsabilité? 7. Avez-vous une expérience de travail avec les syndicats? Êtes-vous habile dans les négociations patronales-syndicales? 			
--	-----------------------------------	---	--	--	--

	<i>Synergie des groupes</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprenez-vous les techniques de synergie des groupes et la dynamique de groupe? 2. Appréciez-vous la valeur de la diversité dans une équipe? 3. Avez-vous une expérience à titre de dirigeant ou de membre d'une équipe multifonctionnelle? 4. Pouvez-vous bâtir et motiver des équipes au sein de votre organisation? 5. Avez-vous déjà constitué une équipe virtuelle formée de personnes de différents endroits et dirigé l'équipe? 6. Avez-vous déjà eu l'expérience de la gestion et de la résolution de conflits? De critiques? De désaccords? 			
	<i>Salubrité du milieu de travail</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous définir ce qu'est un milieu de travail sain? Votre définition comporte-t-elle la vision d'un travail intéressant et enthousiasmant, d'un milieu de travail plaisant et stimulant où l'on assure un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle? 2. Pouvez-vous indiquer le rôle que jouent les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines dans la création d'un milieu de travail sain? 3. Connaissez-vous bien les exigences des règlements, des politiques et des pratiques en matière de santé au travail? 4. Avez-vous l'expérience de la gestion d'horaires de travail flexibles? 5. Comprenez-vous en quoi l'attitude d'une organisation envers la créativité et l'apprentissage influe sur le milieu de travail? 			

	<i>Collaboration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fonctionnez-vous bien en équipe? 2. Pouvez-vous bâtir et motiver des équipes comportant des représentants d'autres organisations? 3. Pouvez-vous aider les équipes à travailler ensemble à l'atteinte de buts communs en les incitant à s'engager? 4. Pouvez-vous aider les gens à parvenir à un consensus et à s'engager à l'égard de la mission et de la mise en œuvre de la mission? 5. Avez-vous l'expérience de la direction d'une équipe de collaboration constituée d'égaux? Pouvez-vous cerner les principaux facteurs qui contribuent au succès ou à l'échec d'une collaboration? 6. Avez-vous établi une entente de collaboration ou de partenariat entre des organisations? 			
Complexité	<i>Culture créative et novatrice</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. À quel point vous est-il facile d'avoir des idées nouvelles? Comment vous sentez-vous lorsque toutes les solutions habituelles à un problème ont échoué? Que faites-vous pour essayer de trouver de nouvelles façons de faire les choses? 2. Pouvez-vous créer une atmosphère propice à l'innovation et à la créativité au sein de l'organisation? Pouvez-vous donner l'exemple? Avez-vous les compétences et les techniques voulues pour faciliter la mise en place de nouvelles méthodes, de nouvelles approches et de nouvelles solutions aux problèmes au sein d'une organisation? 3. Pouvez-vous vous assurer que des pratiques, des produits ou des services novateurs et créatifs sont utilisés? 4. Savez-vous comment récompenser la créativité et l'innovation? 			

	<i>Adaptation au changement</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous vous adapter au changement? 2. Pouvez-vous reconnaître différentes étapes au sein des processus de changement et l'importance de la souplesse et de la capacité de négocier en période de changement? 3. Êtes-vous capable de saisir ce qui se passe dans l'environnement extérieur en période de changement? 4. Avez-vous l'expérience de l'utilisation de processus de gestion du changement au profit d'une organisation? Qui font appel à des intervenants clés? 5. Savez-vous comment vous réagissez aux revers? Est-ce que vous persévérez? Qu'est-ce qui vous aide à persévérer? 			
	<i>Multiplés obligations de rendre des comptes</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faites-vous preuve d'engagement envers les membres, les bénévoles, le personnel, les donateurs et les autres intervenants de l'association? 2. Pouvez-vous évaluer les efforts actuels de gouvernance et de prise de décisions et établir des structures, des processus opérationnels et des mécanismes de reddition de comptes pour assurer l'efficacité? 3. Comprenez-vous l'importance des rapports pour remplir les obligations en matière de reddition de comptes (aux bailleurs de fonds, aux donateurs, aux membres, aux clients, aux bénéficiaires, etc.)? 4. Avez-vous déjà entrepris des sondages auprès des membres pour déterminer leurs besoins ou ce qu'ils veulent? 5. Avez-vous l'expérience des programmes de relations avec les membres? 6. Pouvez-vous gérer les conflits liés aux obligations différentes et opposées en matière de reddition de comptes, par exemple les priorités différentes des bailleurs de fonds et des intervenants? 			

	<i>Perspective interdépendante</i>	<p>1. Le savez-vous lorsque vos suppositions à propos de ce qui se passe sont exactes? Comment le savez-vous?</p> <p>2. Pouvez-vous cerner les situations dans lesquelles vous avez tendance à être indépendant et dynamique par opposition à celles où vous êtes porté à être dépendant et sur la défensive? Y a-t-il des situations où vous réagissez différemment de ces deux extrêmes?</p> <p>3. Auriez-vous la confiance voulue pour prendre une position entièrement opposée à celle de la majorité? Comment sauriez-vous que vous avez raison?</p>			
	<i>Prise en compte du contexte</i>	<p>1. Pouvez-vous cerner les tendances et les enjeux culturels, sociaux, économiques, environnementaux et technologiques dans votre environnement extérieur? Les enjeux futurs éventuels?</p> <p>2. Pouvez-vous dire lesquels de ces enjeux sont importants pour vos clients, votre organisation ou la collectivité?</p> <p>3. Êtes-vous à l'aise de mettre en question les stratégies actuelles et d'explorer différentes façons de procéder?</p> <p>4. Pouvez-vous aborder les tâches et les problèmes de façon à ce que l'ensemble du système et des stratégies soient pris en compte par vous-même et par les autres?</p>			

	<p><i>Coopération et compétition</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous diriger des activités de coopération ou de collaboration? 2. Pouvez-vous résoudre les conflits ou les impasses entre les valeurs, les priorités, etc. personnelles et professionnelles? 3. Êtes-vous à l'aise avec les techniques compétitives ou oppositionnelles visant un changement social, comme les poursuites judiciaires, le militantisme social? 4. Avez-vous l'expérience de la négociation à la satisfaction des parties? 5. Savez-vous quand décider de collaborer ou de coopérer et quand il convient de livrer concurrence ou de s'opposer? 			
--	--	--	--	--	--

APPENDICES

Comité consultatif de l'Initiative Pan-canadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire

- **Agnes Meinhard**, Ryerson University, Toronto
- **Brenda Gainer**, Schulich School of Business, York University, Toronto
- **Brenda Herchmer**, Niagara Centre for Community Leadership, Niagara College, Welland, Ontario
- **Carl Nicholson**, Catholic Immigration Centre, Ottawa
- **Céline Charpentier**, Comité sectoriel de main d'oeuvre Économie sociale et action communautaire, Montréal
- **Cindy Blackstock**, First Nations Child & Family Caring Society of Canada, Ottawa
- **Dianne Bascombe**, Canadian Institute for Child Health, Ottawa
- **Dinny Holroyd**, Kidney Foundation of Canada, Saskatoon
- **Doug Soo**, Langara College, Vancouver
- **Duane Dahl**, Kiwanis Boys and Girls Club, Hamilton
- **Francine Chartrand**, Collège Boréal à Sturgeon Falls, Ontario
- **Grant MacDonald**, Henson College, Dalhousie University, Halifax
- **Jane Gauthier**, Coalition of National Voluntary Organizations, Ottawa
- **Jim O'Brien**, formerly with Canadian Diabetes Association, Toronto
- **Joanne Linzey**, United Way of Halifax Region
- **Keith Seel**, Institute for Nonprofit Studies, Mount Royal College, Calgary
- **Lynne Toupin**, HRVS Project Director, Community Foundations of Canada, Ottawa
- **Marnie Goldenberg**, Volunteer Vancouver
- **Marlene Deboisbriand**, Volunteer Canada, Ottawa
- **Martin Itzkow**, Intersectoral Secretariat on the Voluntary Sector, Winnipeg
- **Michael Anderson**, Canadian Society of Association Executives, Toronto
- **Michael McKnight**, Big Brothers Big Sisters of Canada, Burlington, Ontario
- **Michael Weil**, YMCA Canada, Toronto/Montreal
- **Noëlla Beausoleil**, United Way of Canada, Ottawa
- **Patrick Merrien**, Cégep de Sorel-Tracy, Québec
- **Paul Brennan**, Association of Canadian Community Colleges, Ottawa
- **Paul Toupin**, Association of Canadian Community Colleges, Ottawa
- **Pauline Mantha**, Learning Disabilities Association of Canada, Ottawa
- **Sherman Waddell**, Royal Roads University, Victoria

- **Sol Kasimer**, Altruvest Charitable Services, Toronto
- **Terry Ann Boyles**, Association of Canadian Community Colleges, Ottawa
- **Toni Cochand**, Bon Dieu dans la rue, Montréal
- **Wendy MacDonald**, Grant MacEwan College, Edmonton

Bibliographie

ACEVO (n.d.) *Model Documents Pak*. London, England: ACEVO.

Beauregard & Fitzgerald (2000) *Hiring, Managing and Keeping the Best*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

Bennis (1997) *Managing People is like Herding Cats*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

Blackmore, Hardy & Hogg (1998) *Partners in Leadership: Towards a New Style of Governance and Management for Professionally Managed Charities*. London, England: ACENVO.

Bolton & Abdy (2003) *Leadership Leadership Leadership*. London, England: ACEVO & NCVO.

Boyett & Boyett (1998) *The Guru Guide: the best ideas of the top management thinkers*. NY: Wiley.

Canadian Society of Association Executives (2001) *Association Executive Competency Standards: Self-Evaluation Tool*. From www.csae.com, August 2003.

The Conference Board (1995) *Corporate Boards: CEO Selection, Evaluation and Succession: A Research Report*. NY, NY, The Conference Board.

Crittendon (2002) *The New Manager's Starter Kit: Essential Tools for Doing the Job Right*. NY: American Management Association.

Drucker (1967) *The Effective Executive*. NY: Harper & Row.

EcoSol Consulting (2003) *What Do Voluntary Sector Leaders Do?* Ottawa: National Learning Initiative for the Voluntary Sector. See http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nationallearning_e.shtml.

Goleman (2003) *Take the E-IQ Test -- no high IQ required*. We'll calculate your score for you. Downloaded from

- http://www.utne.com/interact/test_iq.html on September 3, 2003.
- Government of Alberta, Personnel Administration Office (2003) *Assessing My Personal Style*. At <http://www.pao.gov.ab.ca/toolkit/assessing/index.html>.
- Harvard Business School (2002) *Harvard Manage Mentor PLUS* web-based management development curriculum, self-guided learning packages. Downloaded July 7, 2003. See <http://www.harvardmanagementor.com/demo/plusdemo/>.
- Herbst (2002) *Appraising the Chief Executive: An essential guide to performance review*. 2nd edition. London, England: ACEVO.
- Kelley (1992) *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*. NY: Currency Doubleday.
- Kouzes & Posner (1993) *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes & Posner (2002) *The Leadership Challenge*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Longenecker & Gioia (1992) "The Executive Appraisal Paradox," published in *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*, edited by Douglas G. Shaw, Craig Eric Schneier, Richard W. Beatty, and Lloyd S. Baird. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- McClintock (1998) *Hiring a Nonprofit CEO*, downloaded from <http://www.centreforphilanthropy.ca> on July 7, 2003. Originally published in *Front & Centre*, vol. 5, no. 4, pp. 1, 8-9.
- McKinsey & Company (2001) *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. [n.p.], Venture Philanthropy Partners. Downloaded from <http://venturephilanthropypartners.org/learning/reports/capacity/capacity.html> in July 2003.
- McNamara (n.d.) *Employee Job Descriptions*, downloaded from

http://www.managementhelp.org/chf_exec/edjobdsc.htm on July 7, 2003

McNamara (n.d.) *Sample Job Description for Position of Chief Executive Officer*, downloaded from http://www.managementhelp.org/chf_exec/edjobdsc.htm on July 7, 2003

Mercer (1993) *Hire the Best ... and Avoid the Rest*. NY: Amacom (American Management Association)

The Muttart Foundation (1998) *Board Development: Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*. Copyrighted with Alberta Community Development. The full publication is available at www.muttart.org.

National Learning Initiative (2003) *NLI: A national skills and learning framework for the voluntary sector* (brochure). Ottawa: National Learning Initiative for the Voluntary Sector. See http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nationallearning_e.shtml

O'Loughlin (2003) *Voluntary Sector Leadership Competencies: Examples, Current Challenges & Complexities, and Learning Outcomes: Discussion Document*. Ottawa: National Learning Initiative for the Voluntary Sector. See http://www.nvo-onb.ca/projects_initiatives/nationallearning_e.shtml.

Pedler, Burgoyne & Boydell (1994) *A Manager's Guide to Self-Development*. London: McGraw-Hill.

Rice University Human Resources (2000) *How to Hire Handbook: Guidelines for Writing Job Descriptions*. Downloaded from <http://www.ruf.rice.edu/~humres/Training/HowToHire/Pages/4.shtml> on July 7, 2003.

Robertson & Naufal (n.d.) *Successful Leaders in the Nonprofit Sector*. Ottawa: Ray & Berndtson.

Schneier, Beatty, and Shaw (1991) "Why Measure the CEO's Performance", published in *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*,

edited by Douglas G. Shaw, Craig Eric Schneier, Richard W. Beatty, and Lloyd S. Baird. Amherst, MA: Human Resource Development Press.

Seel (2000) "Ethics for Nonprofit Managers", downloaded from <http://www.centreforphilanthropy.ca> on July 7, 2003. Originally published in *Front & Centre*, vol. 7, no. 5, pp. 16-18.

US Small Business Administration Online Women's Business Center (1997) *Forecasting the Future – Strategic Management Thinking*. Last modified 08-10-2001. Downloaded from <http://www.onlinewbc.gov/docs/manage/strategy.html> on July 9, 2003

US Small Business Administration Online Women's Business Center (1997) *What Are You Looking For? Writing Effective Job Descriptions*. Downloaded from <http://www.onlinewbc.gov/docs/manage/descriptions.html> on July 9, 2003.

Wright (1992) *The Not-for-Profit CEO: A Survivor's Manual*. Portland, OR: C3 Publications.

Zachary (2000) *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.

L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

L'Initiative Pancanadienne d'apprentissage est une initiative financée par le gouvernement du Canada par l'entremise de la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC).

La TCMA, l'une des sept tables conjointes créées pour réaliser les travaux de l'ISBC, a entrepris des projets dans quatre secteurs clés touchant au renforcement des compétences des organismes bénévoles.

- **Recherche et Partage d'information**
- **Perfectionnement des compétences et gestion des ressources humaines**
- **Capacité d'élaboration de politiques**
- **Capacité financière**

Ces projets ont entraîné la création de nombreuses ressources offertes aux organismes bénévoles et sans but lucratif, aux gouvernements, aux établissements d'enseignement, aux bénévoles et aux chercheurs du secteur bénévole. Beaucoup de ces produits seront lancés en 2003.

Pour de plus amples renseignements sur ces projets, les tables conjointes et l'ISBC, veuillez consulter le site Web de l'ISBC à l'adresse suivante : www.vsi-isbc.ca.

Ce projet est financé par la Table conjointe sur les moyens d'action, par l'intermédiaire du Programme de partenariats pour le développement social de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les opinions exprimées dans cette publication ne concordent pas nécessairement avec les opinions du gouvernement du Canada.

RESSOURCES DE LA TABLE CONJOINTE SUR LES MOYENS D'ACTION

Ressources de la Table conjointe sur les moyens d'action

La Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) était une des sept tables conjointes qui réunissent le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). L'objectif à long terme de l'ISBC consiste à renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire à relever les défis de l'avenir et à améliorer la relation entre ce secteur et le gouvernement fédéral afin de mieux servir les Canadiens.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)
www.hrvs-rhsbc.ca

L'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA): Un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences pour le secteur bénévole et communautaire et

Compétences en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire www.nvo-onb.ca

RECHERCHE ET PARTAGE D'INFORMATION

La capacité de servir : Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada www.nonprofitscan.ca

L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB)
www.nonprofitscan.ca (2004)

Le projet d'étude comparative sur le secteur des organismes sans but lucratif de l'Université Johns Hopkins www.nonprofitscan.ca (2004)

L'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP)
www.donetbenevolat.ca

CAPACITÉ SUR LE PLAN DES POLITIQUES

Stages et bourses en élaboration de politiques : Renforcer les capacités d'élaboration des politiques publiques – un lien entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement du Canada
www.cvsrd.org et <http://publicadmin.uvic.ca/cpss>

Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral:
Un guide pour le secteur bénévole et communautaire www.vsi-isbc.ca

CAPACITÉ FINANCIÈRE

Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif www.ccsd.ca

Ressources en matière de responsabilisation et de gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire www.vsi-isbc.ca

Répertoire des pratiques exemplaires en matière de financement et d'obtention des ressources des organismes du secteur bénévole et communautaire au Canada www.vsi-isbc.ca

Ces projets sont financés par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.

Pour obtenir plus de renseignements, visitez le site www.vsi-isbc.ca ou veuillez communiquer avec le Secrétariat de la Table conjointe sur les moyens d'action par télécopieur au 819-997-2056.

Secteur bénévole et communautaire

Canada