

PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Trousse de planification de la relève à l'intention des
organisations artistiques et culturelles à but non lucratif



CONSEIL DES ARTS AOE

Publié par :

Le Conseil des arts AOE,
avec la généreuse contribution de la
Fondation Trillium de l'Ontario et de la
Ville d'Ottawa.

Rédigé par :

Debi Zaret; adapté par Sylvie Plante et Christine Tremblay.

Distribué par :

Le Conseil des arts AOE
Centre des Arts Shenkman
245, boul. Centrum, bureau 260
Ottawa (Ontario) K1E 0A1
Tél. : 613-580-2767
Télec. : 613-580-2768
info@artsoe.ca
www.artsoe.ca

Ce document est disponible en anglais.

©2012, Conseil des arts AOE,
Fondation Trillium de l'Ontario et Ville d'Ottawa

Tous droits réservés.

ISBN 978-0-9916703-1-4
Imprimé au Canada.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
1. JETER LES BASES D'UNE TRANSITION RÉUSSIE	5
1.1 Évaluation de l'organisation et des employés actuels	5
1.2 Direction intérimaire et plan de relève d'urgence	6
1.3 Planification du transfert des connaissances	7
1.4 Évaluation des besoins futurs de l'organisation en matière de leadership : <i>définir un modèle pour l'avenir</i>	8
1.5 Évaluation du régime de rémunération	9
2. PASSER EN MODE RECHERCHE	10
2.1 Détermination des compétences essentielles	10
2.2 Candidats internes : <i>déterminer les candidats internes potentiels en vue d'assurer la relève</i>	11
2.3 Candidats externes pour la relève	13
2.4 Élaboration du processus de recrutement	14
2.4.1 <i>Comité de recrutement</i>	14
2.4.2 <i>Décision de recruter à l'externe</i>	14
2.4.3 <i>Échéancier et tâches assignées dans le cadre du processus d'embauche d'un nouveau directeur général</i>	15
2.4.4 Élaboration du plan de communication	16
2.4.5 Campagne de recrutement et publicité	16
2.4.6 Sélection des candidats	17
2.4.7 L'entrevue	18
3. ASSURER UNE TRANSITION SANS HEURT	20
3.1 Le rôle du conseil d'administration dans le succès du nouveau directeur général	20
3.2 Le rôle du directeur général sortant	21
4. PLANIFICATION DE LA RELÈVE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	22
5. ANNEXES	24
ANNEXE A : Exemple de politique et de procédure et de planification de la relève du conseil d'administration	24
ANNEXE B : Exemple de plan de relève d'urgence de la direction	26
ANNEXE C : Exemple de calendrier de planification de la relève	30
ANNEXE D : Exemples de compétences essentielles	31
ANNEXE E : Exemple de description du poste de directeur général	34
ANNEXE F : Suggestions pratiques pour le perfectionnement professionnel	39
ANNEXE G : Ressources potentielles pour afficher un poste de direction	43
ANNEXE H : Exemple de publicité aux fins de recrutement	44
ANNEXE I : Exemple de formulaire d'évaluation de curriculum vitae	45
ANNEXE J : Préparation et liste de vérification pour l'entrevue de sélection	46
ANNEXE K : Exemple de questions d'entrevue	48
ANNEXE L : Exemple de formulaire de notation	50
ANNEXE M : Tableau de la composition du conseil d'administration	51
ANNEXE N : Profil du conseil d'administration	52
ANNEXE O : Marche à suivre pour une planification réussie de la relève du conseil d'administration	53
6. RESSOURCES	56

Introduction

La transition du leadership est un facteur essentiel qui peut avoir une incidence marquée sur le rendement d'une organisation. Ainsi, la sélection, l'évaluation et le maintien en poste du bon leader est l'un des rôles les plus importants du conseil d'administration d'une organisation, bien qu'il soit souvent le plus négligé. Malheureusement, lorsqu'on annonce un départ soudain ou inattendu au sein de la haute direction, ou qu'on reconnaît la nécessité d'un changement de leadership, le conseil

d'administration doit souvent réagir plutôt que prévenir.

La meilleure façon d'assurer une transition sans heurts du leadership consiste à planifier en conséquence.

Cette planification devrait être intégrée au plan stratégique de l'organisation, qui doit aussi comprendre un plan organisationnel

détaillant la façon dont l'organisation compte gérer la transition du leadership. Les pratiques exemplaires énoncées dans la présente trousse représentent des stratégies qui peuvent aider le conseil d'administration, les directeurs artistique et général, voire les fondateurs, d'organisations artistiques et culturelles à gérer une telle transition et la planification de la relève, tant au sein du conseil que chez les employés.

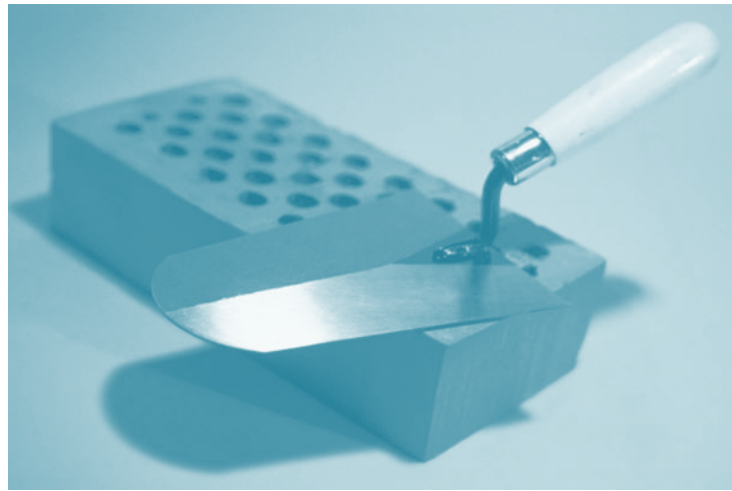
Remarque : Pour les fins du présent document, le terme « directeur général » fait référence au principal poste rémunéré au sein de l'organisation, et ce, même si on parle souvent de directeur artistique, directeur gestionnaire ou fondateur, entre autres, pour désigner ce type de poste dans les organisations artistiques et culturelles. De même, le masculin est utilisé à titre épique. Bon nombre des pratiques exemplaires mentionnées dans la trousse peuvent en outre s'appliquer à la sélection et au recrutement d'autres employés ou membres du conseil.

1. JETER LES BASES D'UNE TRANSITION RÉUSSIE

1.1 Évaluation de l'organisation et des employés actuels

Quelles seront les tendances et les difficultés avec lesquelles l'organisation et ses membres devront composer au cours des trois à cinq prochaines années.

Dans un processus de planification de la relève, l'organisation doit d'abord déterminer son plan d'avenir et établir des objectifs, plutôt que de se lancer à la recherche d'un nouveau dirigeant. Pour bien réussir la transition d'un cadre supérieur, l'organisation doit entre autres élaborer à cet effet un processus qui commence aussitôt que le conseil d'administration considère les difficultés, les forces et les besoins actuels et futurs de l'organisation. Le conseil d'administration doit préciser l'orientation stratégique de l'organisation ainsi que le profil de leadership qui lui permettrait de mener à bien la mission et la vision de l'organisation avant d'entamer le processus de recherche et de sélection.



Il est indispensable d'utiliser un plan stratégique à jour pour effectuer une transition en douceur. L'évaluation organisationnelle permettra de mettre le doigt sur les principales difficultés auxquelles sera confrontée l'organisation au cours des trois à cinq prochaines années.

Principales considérations

- ✓ Quels sont les plus grands défis que l'organisation doit relever actuellement?
- ✓ Quelles sont les difficultés que devra affronter l'organisation dans les trois prochaines années?
- ✓ Qui sont les principaux intéressés (conseil d'administration, personnel, bénévoles, bailleurs de fonds, public cible, dirigeants communautaires)?
- ✓ Que pensent-ils de l'organisation?
- ✓ Quelles sont les possibilités?
- ✓ Quelles sont les tendances observées qui façonneront l'organisation et le milieu des arts et de la culture dans la prochaine décennie?
- ✓ Quels sont les projets personnels et professionnels du directeur général en place pour les cinq prochaines années? Pense-t-il prendre sa retraite?
- ✓ Les projets d'autres membres importants du personnel devraient-ils être pris en compte?
- ✓ À la suite du processus de gestion du rendement annuel, est-ce que des objectifs sont fixés et des plans de travail élaborés pour le directeur général et le conseil d'administration afin de faire avancer le plan stratégique de l'organisation? Les renseignements communiqués nous permettront de savoir ce qui se passe et de prévoir une retraite ou le départ du directeur général (du point de vue du directeur général et du conseil d'administration).
- ✓ Quel est l'échéancier prévu pour la transition?
- ✓ Quel effet ce changement aura-t-il sur la capacité de l'organisation à remplir son mandat et sur ses relations avec ses clients, ses donateurs et ses bénévoles?
- ✓ Le conseil dispose-t-il d'une politique sur la planification de la relève? Est-elle revue annuellement?
- ✓ Qui sont les intervenants dans le processus de gestion de la relève? La création d'un comité de gestion de la relève (formé d'employés, de membres du conseil d'administration et d'autres intervenants) est-elle nécessaire?

Les réponses à ces questions portant sur l'avenir de l'organisation permettront d'orienter les échanges au sujet de la relève.

Voir La planification de la relève : un outil pour les membres d'un conseil et les employés des organisations à but non lucratif du milieu artistique. Un plan stratégique efficace qui traite des questions suivantes : page 14.

1.2 Direction intérimaire et plan de relève d'urgence

Plan de relève d'urgence

Afin d'assurer la continuité des fonctions de direction essentielles au déroulement normal de ses activités et des services aux clients et aux membres, l'organisation doit adopter un plan de relève d'urgence dans l'éventualité d'une absence imprévue et prolongée du directeur général.

Bien que la plupart des conseils d'administration reconnaissent que les possibilités d'une telle absence sont peu probables, et certainement indésirables, ils croient toutefois que la diligence requise dans l'exercice de leurs fonctions de gouvernance les oblige à mettre en place un plan de relève d'urgence. Ce plan devrait faire en sorte que les liens externes et les activités du personnel soient maintenus.

La description de poste du directeur général intérimaire doit refléter avec exactitude les responsabilités supplémentaires qu'il devra assumer en cas de besoin. Par ailleurs, il faut discuter avec l'employé désigné pour veiller à ce qu'il soit pleinement conscient des responsabilités supplémentaires qu'il devra assumer dans l'éventualité d'une absence prolongée du directeur général. Comme l'indique l'*Exemple de politique et de procédure de planification de la relève du conseil d'administration – Annexe A*, ces échanges doivent avoir lieu tous les ans.

Chaque année, le **plan de relève d'urgence** doit être révisé à la lumière de la politique de planification de la relève de l'organisation.

Comme dans le cas des employés salariés, les membres du conseil d'administration doivent savoir que certains de leurs pairs peuvent quitter leurs fonctions de façon imprévue et doivent disposer d'un plan pour pourvoir les postes importants rapidement, le cas échéant.

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS

- ✓ Qui est responsable d'aviser le conseil d'administration de l'absence?
- ✓ Qui sera désigné directeur général intérimaire par l'organisation?
- ✓ Le choix de la personne appelée à jouer ce rôle est-il clairement défini, ou des facteurs peuvent-ils influencer sa nomination?
 - Quels facteurs influenceront le choix du remplaçant (ancienneté, expérience à un poste de direction, volonté d'assumer de telles fonctions, possibilité d'ajouter plus de responsabilités aux tâches actuelles de l'employé, etc.)?
- ✓ Une politique de la planification de la relève est-elle en place? Est-elle révisée aux deux ans?
- ✓ Qui prendra en charge les finances de l'organisation? Le trésorier du conseil d'administration? Le responsable de la tenue de livres? Les deux?
- ✓ La description de poste décrit-elle avec exactitude les responsabilités supplémentaires à assumer?
- ✓ Les membres du conseil d'administration connaissent-ils leur rôle dans une telle éventualité?
- ✓ Le directeur général a-t-il dressé une liste de vérification des mesures prioritaires à l'intention de son remplaçant en prévision d'une éventuelle absence? Les membres du personnel concernés comprennent-ils bien ces responsabilités?
- ✓ Le plan de relève d'urgence prévoit-il une augmentation salariale qui tient compte des responsabilités supplémentaires assumées par le remplaçant?
- ✓ Le plan de relève comprend-il des renseignements cruciaux sur l'organisation, notamment :
 - des organigrammes illustrant les postes vacants et les différentes hiérarchies au sein de l'organisation;
 - une liste des membres actuels du conseil d'administration avec leurs numéros de téléphone;
 - une liste des employés à joindre en cas d'urgence;
 - les descriptions des postes du directeur général et d'autres employés importants;
 - le plan stratégique en vigueur;
 - une liste de vérification des mesures prioritaires
- ✓ Les membres du conseil d'administration comprennent-ils leur responsabilité de réviser le plan de relève d'urgence une fois par année?
- ✓ Les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration établissent-ils clairement la personne désignée pour assumer le rôle de président en cas d'urgence imprévue et prolongée?

Voir l'annexe A : Exemple de politique et de procédure de planification de la relève du conseil d'administration

Voir l'annexe B : Exemple de plan de relève d'urgence de la direction

1.3 Planification du transfert de connaissances

Souvent, seul le directeur général ou le président du conseil d'administration connaît l'historique de l'organisation et dispose des connaissances essentielles au déroulement des activités quotidiennes et à la gouvernance, ces renseignements n'étant clairement consignés nulle part. Dans le cadre de la préparation à la transition, il est important de bien consigner et communiquer les processus et les procédures concernant la gouvernance et les activités de l'organisation tout en veillant à l'uniformité et à la centralisation des dossiers, de façon à ce que cette information soit accessible à d'autres.

Pour plus de renseignements, voir l'annexe B : Exemple de plan de relève d'urgence de la direction

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS

- ✓ Les descriptions de poste de l'organisation sont-elles à jour?
- ✓ Le manuel sur les activités de l'organisation est-il à jour?
- ✓ Le manuel du conseil d'administration est-il à jour?
- ✓ Le conseil d'administration et d'autres cadres supérieurs savent-ils où trouver cette information et comment y accéder par voie électronique?

1.4 Évaluation des besoins futurs de l'organisation en matière de leadership : définir un modèle pour l'avenir

À la suite de l'exercice de planification stratégique, l'organisation pourra définir précisément ses besoins en matière de leadership pour les cinq prochaines années.

L'une des plus importantes stratégies que peut adopter une organisation pour réussir son processus de planification de la relève, c'est de s'inspirer des résultats de son évaluation organisationnelle pour créer un ensemble de compétences personnelles et professionnelles adaptées à ses besoins.

En posant les bonnes questions lors de l'évaluation organisationnelle, l'organisation pourra établir un profil correspondant à ses besoins actuels et à ses objectifs, ce qui déterminera le type de dirigeant convoité.

Principales considérations

- ✓ Quels postes de direction tendent le plus à rester vacants en raison de retraites imminentes, de l'avancement professionnel de certains employés et du roulement du personnel?
- ✓ Quels postes sont étroitement liés aux initiatives et aux objectifs actuels de l'organisation?
- ✓ Le modèle de leadership actuel doit-il être revu?
 - Directeur général, directeur artistique, directeur général et directeur artistique, directeur général et directeur des opérations, administrateur délégué, etc.
- ✓ Quelles sont les aptitudes et les expériences qu'une organisation doit trouver chez son personnel, et particulièrement son directeur général, pour l'aider à surmonter les difficultés qu'elle devra affronter?
- ✓ L'organisation est-elle à la recherche d'un visionnaire?
- ✓ L'organisation est-elle plutôt à la recherche d'un gestionnaire expérimenté pour contribuer à la stabilité des opérations quotidiennes?
- ✓ Si les résultats de l'évaluation font état d'une situation critique dans l'organisation, faut-il chercher quelqu'un qui pourra stabiliser ou restructurer l'organisation?
- ✓ Si l'organisation est stable, faut-il chercher quelqu'un qui pourra faire avancer l'organisation en obtenant de nouveaux financements et en trouvant de nouveaux partenaires?
- ✓ Quelles sont les aptitudes et les expériences que doivent posséder le président du conseil d'administration et les autres directeurs?
 - Ces personnes doivent-elles contribuer au bon fonctionnement de l'organisation?
 - Ces personnes doivent-elles fournir une orientation stratégique menant à des résultats concrets? Ces personnes doivent-elles être des visionnaires qui ont des idées d'envergure et peuvent orienter l'organisation vers l'avenir?

Voir l'annexe C : Exemple de calendrier de planification de la relève

1.5 Évaluation du régime de rémunération

Avant d'entreprendre la recherche d'un successeur, les organisations qui ne disposent d'aucun processus de révision salariale annuelle doivent procéder à un examen des salaires, afin de s'assurer que leur plan de rémunération (salaire et avantages sociaux) est concurrentiel dans le secteur des arts et de la culture, ainsi que dans la communauté plus vaste où elles puisent leurs candidats.

Comme beaucoup de petites organisations artistiques et culturelles n'ont pas les moyens d'offrir un régime de rémunération complet comprenant une assurance médicale, le conseil d'administration doit se pencher sur les avantages tangibles et intangibles qui peuvent être offerts aux candidats potentiels pour faire valoir l'organisation comme employeur compétitif.

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS

- ✓ Quand le régime de rémunération (salaire et avantages sociaux) a-t-il été revu pour la dernière fois?
- ✓ Le budget annuel a-t-il été modifié en fonction des changements apportés (tient-il compte de chevauchement possible entre les directeurs généraux entrant et sortant)?
- ✓ Dans le cas où l'organisation n'a pas les moyens d'offrir un régime de rémunération concurrentiel, a-t-on déterminé les avantages intangibles à offrir aux candidats potentiels? En voici quelques exemples :
 - la possibilité de participer à la mission générale et à la direction stratégique d'une organisation;
 - la possibilité de contribuer de façon significative au développement d'une organisation à but non lucratif et du secteur artistique en général;
 - les possibilités de perfectionnement professionnel;
 - les avantages associés au fait de travailler au sein d'une petite communauté interne;
 - un environnement de travail de haute qualité;
 - la possibilité de faire un travail intéressant et valorisant en compagnie de collègues qui partagent les mêmes objectifs;
 - la possibilité de travailler avec un conseil d'administration engagé et dévoué.

2. PASSER EN MODE RECHERCHE

2.1 Détermination des compétences essentielles

Le conseil d'administration doit déterminer l'expérience, les valeurs, les compétences ainsi que le niveau de compatibilité qu'il recherche pour le prochain directeur général. Ces critères doivent correspondre aux besoins de l'organisation établis dans le processus de planification stratégique.

Le conseil devrait déterminer ces compétences à partir des facteurs indispensables à la réussite, tout en tenant compte de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation, ainsi que de ses possibilités et de ses difficultés potentielles. Par « compétences », on entend les connaissances, aptitudes et habiletés du candidat, ainsi que ses comportements, qui contribueront au rendement dans un poste donné.

Ces compétences en matière de leadership peuvent faire partie du profil du directeur général ou de sa description de poste dans laquelle seront résumés les points suivants :

- L'organisation et ses besoins;
- Les principales responsabilités du nouveau directeur général;
- Les compétences requises en matière de leadership;
- L'expérience et les qualifications recherchées chez les candidats;
- Le salaire ou une mention faisant état du salaire.

Voir l'annexe D : Exemples de compétences essentielles

Voir l'annexe E : Modèle – Description du poste de directeur général

Principales considérations

- ✓ Déterminer les compétences essentielles du nouveau directeur général correspondant aux besoins de l'organisation établis dans le processus de planification stratégique.
- ✓ Rédiger la description de poste et le profil du directeur exécutif.
- ✓ Déterminer les aptitudes et les habiletés du conseil d'administration qui compléteront celles du nouveau directeur général.



2.2 Candidats internes – déterminer les candidats internes potentiels en vue d’assurer la relève

Il est important de former des futurs dirigeants à tous les niveaux de l’organisation, de déterminer le potentiel des candidats internes et de leur offrir des possibilités de perfectionnement professionnel. Ceci permettra la création d’un bassin de candidats prometteurs qui seront formés dans le but d’occuper des postes de direction au sein de l’organisation.

On détermine le « potentiel à l’interne » en ciblant les membres qui sont prêts à assumer un poste de direction dès maintenant, ceux qui sont en voie de l’être et ceux qui devront suivre beaucoup de formation pour obtenir un tel poste.

Rien dans ce processus ne garantit la réussite du plan de relève pour un poste donné, mais il permet d’élaborer un plan de perfectionnement pour préparer les candidats à une telle éventualité dans l’organisation.

L’organisation doit mettre les efforts nécessaires à la formation de ces candidats afin de les préparer à occuper un poste plus exigeant. Ceux-ci devraient pouvoir se perfectionner et mettre en application leurs acquis afin de prouver leur capacité à assumer de plus grandes responsabilités. L’évaluation de rendement annuelle sur la gestion de ces nouvelles responsabilités et la création d’un plan de perfectionnement individuel serviront à déterminer si les candidats sont prêts à occuper un poste de directeur général ou un autre poste de haute direction.

Les séances d’encadrement privées constituent l’un des meilleurs contextes pour communiquer aux employés les compétences requises pour obtenir une promotion. En plus de l’évaluation de rendement annuelle, un encadrement continu devrait être offert de façon officielle et non officielle pendant l’année.

L’organisation pourrait aussi vérifier d’autres bassins de candidats internes potentiels, qui ne sont pas rémunérés par l’organisation. Ces candidats comprennent :

1. des bénévoles de l’organisation;
2. des membres du personnel d’un projet (parmi les employés contractuels);
3. des conseillers.

En remplissant le tableau suivant, vous pourrez déterminer le potentiel actuel au sein de votre organisation.

Nom	Poste actuel	Ancienneté au poste actuel	Nombre d’années dans l’organisation	État de préparation
Joanne Smith	Coordonnatrice des bénévoles	6 ans	8 ans	(exemple, oui – à court terme – pour quel poste; oui – mi-terme – pour quel poste et besoins de développement; non, etc.)

Afin de déterminer la pertinence d’une candidature, une rencontre entre le directeur général et les candidats internes devrait avoir lieu pour :

- présenter la description de poste actuelle;
- évaluer le rendement actuel;
- faire le point sur les rencontres antérieures portant sur le perfectionnement et les objectifs afférents;
- discuter des objectifs, des attentes et des intérêts;
- examiner les possibilités de perfectionnement, d’encadrement, de mentorat et de formation;
- rédiger une liste des activités de perfectionnement et indiquer la date à laquelle elles sont prévues;
- consigner les commentaires.

Les possibilités de perfectionnement devraient comprendre une combinaison de cours, d'ateliers, d'apprentissages acquis avec l'expérience et d'autres formes de communication des connaissances.

Voici des suggestions pour aider les candidats à se perfectionner :

- Affectations intérimaires : Demander aux candidats internes d'assumer temporairement les fonctions du directeur général pendant ses vacances.
- Séances d'encadrement ou mentorat : Accorder la possibilité au directeur général de renseigner les candidats internes, de façon officielle ou non officielle, sur le rendement et la gestion des postes de haute direction, c.-à-d. le choix d'un programme.
- Formation officielle sur la gestion artistique.
- Séminaires ou ateliers : c.-à-d. Conseil des arts AOE : demande de financement, « Comment attirer votre propre public », publicités;
- Possibilités de perfectionnement non officielles : encadrement quotidien, échanges sur les aspirations professionnelles du candidat et contribution à la résolution de problèmes.

Voir l'annexe E : Suggestions pratiques pour le perfectionnement professionnel

En consignait régulièrement les besoins relatifs au perfectionnement des candidats internes, vous pourrez constater les progrès accomplis plus facilement. Il est conseillé de comparer les progrès réalisés avec les objectifs établis, et ce, tous les ans.

Pour vous aider à déterminer si un employé est prêt ou non à faire partie du véritable processus de sélection, tenez compte du leadership du candidat, des remarques transmises lors de l'évaluation, du rendement qu'il a démontré lors de projets spéciaux et des commentaires reçus à son sujet. Prenez en considération la description du poste et les compétences connexes pour évaluer si un candidat est prêt ou non à occuper un tel poste.

Principales considérations

- ✓ Discuter avec tous les employés de leur plan de carrière et de leurs champs d'intérêt.
- ✓ Évaluer le potentiel au sein de l'organisation pour pourvoir un éventuel poste de direction; déterminer quels employés sont désireux d'occuper un poste de direction et ceux qui souhaitent être promus à un autre poste.
- ✓ Rencontrer les candidats potentiels pour échanger sur différentes possibilités.
- ✓ Offrir des possibilités de perfectionnement et d'encadrement.
- ✓ Comparer annuellement les progrès accomplis par rapport aux objectifs établis.

2.3 Candidats externes pour la relève

Élaborer un plan de recrutement externe pour déterminer les candidats potentiels pouvant remplir les critères du poste et avec qui il est possible d'établir des liens à long terme.

Pendant que l'organisation évalue et forme des candidats internes pour constituer une relève, le conseil d'administration devrait faire des démarches afin de dénicher des candidats externes potentiels. Le but est d'assurer la transparence du processus de planification de la relève. De plus, bien que des candidats internes soient formés dans le but d'occuper, un jour, un poste de direction, rien ne garantit qu'ils seront en mesure d'assumer les fonctions du directeur général. Ainsi, l'organisation pourra comparer les candidats internes avec les candidats externes.

Le conseil d'administration devrait même chercher parmi la concurrence et les autres intervenants du milieu artistique, sans exclure d'autres candidats prometteurs. Il est important qu'il sache quelles sont les organisations qui ont un haut rendement et trouve les acteurs clés et les personnes qualifiées pour un poste donné. Le conseil d'administration et le directeur général devraient régulièrement regrouper leurs observations sur les candidats externes qu'ils auront ciblés.

Une fois qu'ils ont trouvé leurs candidats, le conseil d'administration et le directeur général doivent établir des liens avec eux. Des discussions informelles avec certains membres du milieu artistique devraient avoir lieu pour informer les personnes qualifiées des possibilités qui s'offriront à elles et des nouveaux éléments importants dans l'organisation. Des liens solides doivent être établis avec ces personnes pour pouvoir les tenir au courant de ce qui se passe dans l'organisation et de tout changement au plan de relève. Cette stratégie prévaut pour le recrutement des membres du conseil d'administration et des employés salariés.

Bien que cette méthode puisse ressembler à une « chasse commerciale » ou à du « maraudage », il va de soit que les employés (et les membres du conseil d'administration) qui ne sont pas heureux dans leur poste actuel ou qui ne sont pas stimulés convenablement chercheront des possibilités professionnelles ailleurs.

« Parfois, les employés quittent leurs fonctions pour occuper un autre emploi dans une autre organisation, mais reviennent quelques années plus tard forts de nouvelles expériences et habiletés. Le fait d'encourager des employés exceptionnels à rester dans le milieu en leur permettant d'évoluer au sein d'autres organisations pour acquérir de nouvelles compétences ne doit pas être considéré comme une perte pour l'organisation même, mais plutôt comme un atout dans le milieu.

« Une toute nouvelle approche serait de créer un bassin de candidats avec d'autres organisations et de mettre sur pied un programme de roulement du personnel pour que les organisations puissent s'échanger les employés talentueux. Ainsi, ces employés resteraient stimulés et motivés, et plusieurs organismes à but non lucratif pourraient bénéficier de leur expertise. »

Source : <http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-releve.cfm>

Principales considérations

- ✓ Cibler des organisations où se trouvent des employés prometteurs à séduire.
- ✓ Mener une campagne de recrutement externe en dépit des raisons mentionnées ci-dessus même si les candidats internes sont intéressants.
- ✓ Prendre immédiatement le temps de discuter avec les candidats internes même si le comité de recrutement envisage de les rencontrer en entrevue.
- ✓ Si un candidat interne n'est plus dans la course, l'informer de son exclusion et des raisons de cette décision.
- ✓ Informer les candidats internes du choix final avant les autres.

2.4 Élaboration du processus de recrutement

2.4.1 Comité de recrutement

Afin de superviser les tâches essentielles à une transition réussie du poste de directeur général, il est recommandé de mettre sur pied un comité de recrutement et de transition *ad hoc* composé de membres du conseil d'administration. Ce comité **peut** également comprendre un ou plus d'un représentant du personnel, qui sera idéalement nommé par les employés mêmes. La participation de ce représentant, qui permet d'obtenir le précieux point de vue des employés, favorise également la coopération du personnel pendant la période de transition et, éventuellement, avec le nouveau directeur général. Le rôle et les attentes du représentant des employés siégeant au comité de recrutement et de transition doivent être définis avec soin.

Sachant que le directeur général sortant détient de précieuses connaissances sur le profil d'emploi recherché et qu'il est bien placé pour cerner des candidats internes et externes potentiels, sa participation au comité de recrutement peut également être envisagée. Toutefois, cette recommandation doit être réévaluée dans le cas où la transition et l'arrivée d'un nouveau directeur n'ont pas été planifiées (soit dans le cas d'un départ, justifié ou non, plutôt que d'une relève planifiée).

Voici les responsabilités du comité de recrutement et de transition :

1. Veiller à un départ harmonieux du directeur général sortant :
 - a. souligner ses accomplissements et sa contribution à l'organisation, organiser une cérémonie d'au revoir;
 - b. offrir, en particulier aux membres du personnel, la possibilité de se préparer au départ de leur directeur et de réfléchir sur ce qu'ils attendent de leur prochain leader;
 - c. demander au directeur général sortant comment il conçoit la vision future de l'organisation et le profil de son successeur;
 - d. répartir les principales responsabilités de la direction entre le personnel, les membres du conseil d'administration et le successeur (en particulier en ce qui concerne la surveillance des finances, la collecte de fonds, la gestion des contrats et la supervision des programmes);
 - e. définir clairement le rôle du directeur général sortant pendant la période de transition.
2. Planifier la transition et la recherche de candidats :
 - a. mettre à jour la vision de l'organisation;
 - b. évaluer la situation actuelle de l'organisation (forces, difficultés, possibilités);
 - c. dresser la liste des compétences et des caractéristiques recherchées chez le prochain directeur général;
 - d. planifier et entreprendre la recherche de candidats;
 - e. établir des contacts personnels pour recruter des candidats au poste de directeur général;
 - f. sélectionner les candidats, vérifier leurs références et transmettre les candidatures retenues au conseil d'administration aux fins de sélection;
 - g. négocier les conditions de l'emploi avec le candidat retenu;
 - h. désigner un directeur général intérimaire, au besoin;
 - i. communiquer le plan de transition et de recherche aux principaux intervenants internes et externes;
 - j. veiller à une participation adéquate du personnel dans les activités de transition et de recherche.
3. Veiller à ce que le nouveau directeur général parte du bon pied :
 - a. orienter les programmes, les systèmes, les membres et les intervenants de l'organisation;
 - b. établir des voies de communication solides entre le conseil d'administration et le directeur général;
 - c. déterminer les objectifs de rendement initiaux du directeur général;
 - d. déterminer le soutien professionnel souhaité par le directeur général (mentorat ou encadrement, formation, etc.);
 - e. informer le directeur général du système visant à évaluer son rendement et des dates d'évaluation.

2.4.2 Décision de recruter à l'externe

Dans beaucoup d'organisations, la politique des ressources humaines en matière de recrutement établit que les postes ouverts doivent d'abord être affichés à l'interne et que les candidats internes doivent être encouragés à postuler, ce qui permet d'offrir des possibilités de carrière et de perfectionnement aux employés. La décision de

mener une campagne de recrutement externe repose grandement sur le conseil d'administration, qui évalue dans quelle mesure le bassin de talents internes de l'organisation peut permettre de pourvoir au poste avec succès. Les très petites organisations, qui comptent peu de personnel, n'ont pas toujours le loisir de former une relève interne; une campagne de recrutement externe peut alors s'avérer nécessaire. Cette décision, qui doit reposer sur un processus ouvert et transparent, doit également s'appuyer sur une politique de ressources humaines préalablement approuvée.

2.4.3 Échéancier et tâches assignées dans le cadre du processus d'embauche d'un nouveau directeur général

Le conseil d'administration doit se réserver une période d'au moins trois mois pour mener une campagne de recrutement exhaustive et installer le nouveau directeur général en poste. Par ailleurs, il doit déterminer s'il est souhaitable de faire chevaucher les postes des directeurs entrant et sortant. L'échéancier du processus de recrutement peut ensuite être déterminé selon la période de chevauchement convenue et le temps nécessaire à la réalisation de la campagne de recrutement. Par la suite, un plan de communication visant notamment les clients et les intervenants doit être élaboré et mis en œuvre en vue d'annoncer clairement le départ du directeur général et le processus de relève planifié. Ceci permettra de gérer les attentes et de réduire les répercussions négatives sur l'organisation.

Le tableau suivant décrit les rôles et les responsabilités du comité de recrutement et de transition, selon une période de chevauchement de deux mois des directeurs généraux entrant et sortant.

Tâche	Échéancier	Responsable
Annoncer officiellement le départ à la retraite du directeur général actuel.	Immédiatement	Conseil d'administration Comité de communication et de marketing
Annoncer la formation d'un comité de recrutement et de transition et communiquer le calendrier de ses activités.	Immédiatement	Conseil d'administration Comité de communication et de marketing
Une fois le lancement d'une campagne de recrutement annoncé, faire un suivi pour informer les gens de l'avancement des recherches.	De façon continue	Conseil d'administration Comité de communication et de marketing
Désigner les membres du comité d'entrevue (au sein du comité de recrutement et de transition) et revoir le processus et les échéanciers.	Six mois avant la transition, idéalement	Conseil d'administration
Élaborer un processus relatif à la campagne de recrutement (composantes internes et externes).	Immédiatement	Comité de recrutement et de transition, en collaboration avec le comité de communication et de marketing
Mettre en œuvre une campagne de recrutement et de publicité.	Immédiatement	
Réviser et modifier les critères de sélection en fonction des compétences requises.	Six mois avant la transition	Comité de recrutement et de transition
Réviser et renouveler les questions d'entrevue.	Six mois avant la transition	Comité de recrutement et de transition
Réviser et mettre à jour la liste de candidats internes.	De façon continue	Comité de recrutement et de transition
Lancer une campagne de recrutement externe.	Cinq mois avant la transition	
Sélectionner les curriculum vitae en fonction des critères de sélection.	Cinq mois avant la transition	Comité de recrutement et de transition
Mener deux rondes d'entrevues.	Quatre mois avant la transition	Comité de recrutement et de transition
Vérifier les références fournies par	Trois mois avant la transition	Comité de recrutement et de

Tâche	Échéancier	Responsable
les candidats.		transition
Le comité de recrutement transmet sa recommandation au conseil d'administration.	Trois mois avant la transition	Comité de recrutement et de transition
Le conseil d'administration approuve le choix du comité de recrutement.	Trois mois avant la transition	Conseil d'administration
Un nouveau directeur général est embauché.	Deux mois avant la transition	Conseil d'administration
Annoncer officiellement la nomination du nouveau directeur général aux membres de la communauté et aux médias.	Deux mois avant la transition	Président du conseil d'administration et comité de communication et de marketing
Au cours des premiers mois de la transition, communiquer toute information pertinente au sujet du nouveau directeur général.	De façon continue	Président du conseil d'administration et comité de communication et de marketing

2.4.4 Élaboration du plan de communication

Afin que tous les intervenants concernés demeurent informés et puissent participer tout au long du processus de recrutement, il est important d'établir un plan de communication à volets multiples qui tient compte des répercussions de la transition tant sur les intervenants internes qu'externes. Ce plan doit exposer quand et comment le comité de recrutement entend communiquer ses progrès au conseil d'administration, et établir ce qui doit être communiqué aux intervenants, au personnel, aux bénévoles et aux bailleurs de fonds.

L'affichage électronique, les bulletins d'information, les lettres personnalisées à l'intention des membres et des intervenants, les appels téléphoniques et les communiqués de presse s'avèrent particulièrement utiles au cours des étapes cruciales du processus de planification de la relève que voici :

- Annoncer le départ du directeur général sortant, diffuser des statistiques associées à sa période de service et souligner ses accomplissements.
- Annoncer la formation d'un comité de recrutement et le calendrier de ses activités.
- Faire circuler à grande échelle la description du poste de directeur général afin d'encourager les intéressés à postuler (en cas de besoin).
- Une fois le lancement de la campagne de recrutement annoncé, assurer un suivi afin de communiquer les progrès réalisés, et ce, jusqu'à la sélection d'un nouveau directeur général par le conseil d'administration.
- Annoncer officiellement la nomination du nouveau directeur général aux membres de la communauté et aux médias.
- Au cours des premiers mois de la transition, communiquer toute information pertinente au sujet des observations du nouveau directeur général et de sa participation à des événements spéciaux ou à des initiatives importantes.

2.4.5 Campagne de recrutement et publicité

La publicité entourant le recrutement et la déclaration aux médias visant à annoncer la relève planifiée du directeur général de l'organisation doivent être soigneusement préparées. Soulignons que la diffusion d'une annonce faisant état des compétences, des habiletés et des connaissances recherchées ainsi que de l'échelle salariale associée au poste servira de premier outil de sélection : les personnes qui n'ont pas les qualifications recherchées par le conseil d'administration s'élimineront d'elles-mêmes, laissant place aux candidats qui répondent au profil voulu.

Voir l'annexe G : Ressources potentielles pour afficher un poste de direction

Voir l'annexe H : Exemple de publicité aux fins de recrutement

Voir l'annexe I : Exemple de formulaire d'évaluation de curriculum vitæ

2.4.6 Sélection des candidats

Le comité de recrutement et de transition effectue un premier tri des candidatures en fonction des critères de sélection établis par le conseil d'administration. Au moins deux membres du comité participent à l'examen et au classement des candidatures.

Comme cela a été mentionné précédemment, beaucoup d'organisations font appel à un ou deux représentants du personnel lors de certaines étapes du processus de sélection. Le premier tri des curriculum vitæ, le processus d'entrevue initial et la rencontre et l'évaluation des finalistes sont de bonnes occasions de le faire.

Voir l'annexe I : Exemple de formulaire d'évaluation de curriculum vitæ

2.4.7 L'entrevue

L'entrevue axée sur le comportement

Pour des entrevues de meilleure qualité, le comité de recrutement et de transition doit prévoir une liste de questions communes pour tous les candidats. Celles-ci permettront d'obtenir des renseignements sur chacune des composantes de la description du poste et du profil d'emploi. L'entrevue doit par ailleurs reposer sur des questions axées sur le comportement ou sur des situations, dont les réponses sont évaluées en fonction des critères associés au profil d'emploi et aux compétences recherchés. Ces deux types de questions sont spécialement conçues pour mettre en évidence les compétences requises. Elles comportent plus d'une bonne réponse.

Les entrevues axées sur le comportement permettent de savoir comment le candidat a agi, par le passé, lors de situations spécifiques dans le cadre d'un emploi. Elles s'inspirent du raisonnement selon lequel les comportements passés d'un candidat permettent de prédire ses agissements futurs, le passé étant garant de l'avenir.

Le recours à des questions comportementales oblige le candidat à fonder ses réponses sur des faits, ce qui réduit le risque de voir les intervieweurs se laisser impressionner par le style du candidat plutôt que par ses capacités.

Les entrevues axées sur les situations peuvent également être utilisées pour prédire la façon dont un candidat risque de réagir à une situation hypothétique (mais réaliste) liée au poste convoité. Ce type d'entrevue peut être approfondi par le recours à de courtes simulations et à des jeux de rôle. Les intervieweurs peuvent en outre interroger le candidat afin de faire ressortir des situations passées semblables où ce dernier a dû démontrer les compétences recherchées, ou pour comprendre ce qui justifie sa réponse.

Assurez-vous de poser les mêmes questions à tous les candidats et prévoyez une série de questions exploratoires qui permettront d'approfondir leurs réponses.

La deuxième entrevue

La tenue d'une deuxième entrevue ciblée permet souvent au comité de recrutement de sonder plus profondément les valeurs, les croyances, le style de travail et le jugement des candidats.

Participation du personnel

L'organisation d'une rencontre entre les candidats externes finalistes et les membres du personnel est un moyen approprié et souhaitable d'observer la façon dont ils risquent de s'intégrer à l'organisation. L'équipe de recrutement et de transition doit alors prendre soin d'expliquer clairement le rôle du personnel dans ce processus. Par exemple, lorsqu'ils donnent leurs commentaires à savoir dans quelle mesure le candidat convient à l'organisation, les employés doivent se référer à des critères de sélection spécifiques et s'appuyer sur les réponses des candidats.

Participation du conseil d'administration

Il n'est pas nécessaire que tous les membres du conseil d'administration participent au processus d'embauche, puisque la responsabilité d'embaucher le nouveau directeur général est confiée au comité de recrutement et de transition. Par ailleurs, il est préférable de mener les entrevues par petits groupes de trois personnes.

Toutefois, il se peut que les membres du conseil d'administration souhaitent rencontrer le candidat recommandé par le comité avant qu'une offre ne lui soit proposée.

Vérification des références et des antécédents

La vérification des références et des antécédents est primordiale. À cette étape, la préparation d'une liste de questions réfléchies et pertinentes pour chacune des personnes mentionnées en référence permet de tirer une information d'une beaucoup plus grande valeur lors de ces échanges. Il est également recommandé d'envoyer les questions d'avance aux personnes interrogées, pour qu'elles puissent s'y préparer et fournir suffisamment de renseignements pour orienter une décision.

Les questions peuvent permettre d'approfondir les aspects qui ont été soulevés comme des priorités fondamentales dans la description de poste ou encore d'explorer les compétences transversales du candidat, comme son habileté à créer des liens efficaces avec les nombreux intervenants avec qui il devra interagir en tant qu'éventuel directeur général. Les membres de l'équipe de recrutement et de transition doivent également

connaître les membres de leur propre réseau (ou du conseil) qui peuvent fournir des renseignements d'intérêt sur les candidats. Rappelons que tout commentaire qualitatif formulé à propos d'un candidat doit s'appuyer sur plusieurs exemples tirés de son comportement. Les personnes nommées en référence doivent fonder leur appréciation sur des faits. Autrement, les déclarations vagues obtenues lors de la vérification des antécédents risquent de nuire à la validité du processus de sélection.

Recommandation au conseil

Une fois son choix arrêté sur un candidat, le comité de recrutement transmet sa recommandation à tous les membres du conseil d'administration. Le comité doit en outre souligner les points importants sur lesquels le conseil d'administration doit insister au moment de faire une offre au candidat, puis intégrer le nouveau directeur général dans l'organisation.

Offre d'emploi et lettre d'entente

Les conditions d'emploi doivent figurer dans la lettre d'entente et la lettre d'offre. On recommande au conseil d'administration de demander un avis juridique pour garantir la conformité de l'offre à la *Loi de 2000 sur les normes de l'emploi*.

Source : http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_00e41_f.htm

Voir l'annexe J : Préparation et liste de vérification pour l'entrevue de sélection

Voir l'annexe K : Exemple de questions d'entrevue

Voir l'annexe L : Exemple de formulaire de notation

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS

- ✓ Désigner un comité de recrutement et de transition *ad hoc*.
- ✓ Déterminer les tâches du comité de recrutement et de transition et les échéanciers à respecter.
- ✓ Concevoir une publicité visant le recrutement de candidats.
- ✓ Trier les curriculum vitæ reçus.
- ✓ Élaborer les questions d'entrevue.
- ✓ Mener deux rondes d'entrevue.
- ✓ Vérifier les références et les antécédents des candidats.
- ✓ Envisager une rencontre entre le personnel et le ou les candidats retenus.
- ✓ Présenter une recommandation d'embauche au conseil d'administration.
- ✓ Consulter un conseiller juridique lors de la préparation de l'entente et de la lettre d'offre.

3. ASSURER UNE TRANSITION SANS HEURT

3.1 Le rôle du conseil d'administration dans le succès du nouveau directeur général

Il appartient au conseil d'administration d'assurer une transition sans heurt et une continuité au sein de l'organisation. Le président du conseil d'administration a par ailleurs la responsabilité de superviser l'intégration du nouveau directeur général dans l'organisation.

Pour un bon départ, les facteurs ci-dessous doivent être pris en compte tant dans le cas d'un candidat interne qu'externe. Toutefois, lorsque le candidat vient de l'extérieur, certains facteurs requièrent une attention toute particulière, car ce dernier a un plus grand besoin de soutien pour comprendre l'organisation et sa culture et pour nouer des relations avec les principaux intervenants.



Apprentissage et mentorat

- Les écarts entre les connaissances et les compétences du directeur général et les besoins de l'organisation ont préalablement été repérés au cours du processus de sélection.
- Le président doit cibler des ressources favorisant l'apprentissage, notamment l'encadrement du conseil d'administration, les affectations visant le perfectionnement, les projets spéciaux ou la formation à l'externe.
- Afin d'aider le directeur général à acquérir les compétences requises, il faut surveiller et évaluer les progrès réalisés en ce qui a trait à chacun des besoins d'apprentissage.

Clarification des rôles

- Clarifier les attentes d'entrée de jeu.
- Définir des indicateurs permettant de mesurer la réussite : le conseil d'administration doit veiller à ce que les mesures qualitatives (comportements) et quantitatives (objectifs et résultats attendus) utilisées pour évaluer le rendement du directeur général soient clairement énoncées dès le début.

Gestion du rendement

- Pour mesurer le chemin parcouru vers les résultats attendus, il faut mettre en place un processus de gestion du rendement contenant des échéanciers clairement définis. À cette étape, le conseil d'administration doit collaborer avec le directeur général pour dresser un plan de travail et établir les objectifs et les résultats attendus autour desquels s'articulera l'examen du rendement annuel. Communiquez ouvertement!
- Les membres du conseil d'administration doivent aider le directeur général à reconnaître les principaux intervenants de l'organisation, et lui transmettre toute l'information dont ils disposent sur chacun de ceux-ci.
- Après six mois, une évaluation fondée sur la description de poste du directeur général, sur son autoévaluation et sur les progrès réalisés dans le cadre de son plan de travail doit être effectuée. Les avancées du nouvel employé doivent faire l'objet d'une surveillance constante, et une évaluation officielle doit avoir lieu au plus tard un an après son embauche.

Gouvernance et étendue des responsabilités

- Le conseil d'administration définit les secteurs dont ses membres sont responsables et ceux qui relèvent de la direction.
- Il faut clairement définir la structure de gouvernance et les règles fondamentales qui guideront les relations entre le directeur général et le conseil d'administration.

Relations

- Les membres du conseil d'administration doivent aider le directeur général à nouer des relations adéquates avec les intervenants de l'organisation. Ceci est particulièrement important en cas d'embauche d'un candidat externe.
- Le directeur général sortant peut aider le nouveau directeur général à établir un premier contact avec les principaux intervenants.

Culture

- Aider le nouveau directeur général à comprendre la culture de l'organisation et à s'y retrouver. Ceci revêt une importance particulière si le candidat provient de l'externe.

Principaux problèmes

- Le conseil d'administration doit aider le nouveau directeur général à cerner les principaux problèmes avec lesquels il devra bientôt composer.

3.2 Le rôle du directeur général sortant

Il est important de définir clairement le rôle du directeur général sortant. Dans la plupart des cas, ce dernier veille au transfert des connaissances opérationnelles essentielles et des relations. Il offre également du mentorat selon les besoins.

Au cours de la période de transition, non seulement le directeur général sortant peut familiariser son remplaçant avec les activités de l'organisation, mais il peut également suivre les règles d'engagement recommandées ci-dessous :

- se montrer disponible, à la demande du conseil d'administration, pour transmettre son point de vue sur la situation présente et future de l'organisation;
- être disposé à répondre aux candidats finalistes qui désirent s'entretenir avec lui;
- éviter que les membres du personnel, du conseil d'administration et autres interrompent son travail en raison de leurs préoccupations sur le processus de recherche;
- faire preuve de soutien envers le nouveau directeur général.

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS

- ✓ Dans le cadre du plan de communication, annoncer le candidat retenu aux principaux intervenants : responsabilité du directeur général.
- ✓ Présenter le nouveau directeur général aux membres du personnel et organiser des rencontres avec chacun des employés afin que ce dernier comprenne le rôle de chacun d'entre eux au sein de l'organisation : responsabilité du directeur général.
- ✓ Offrir une série de séances d'orientation sur l'histoire de l'organisation, les ressources humaines, la gouvernance et les questions opérationnelles : responsabilité du directeur général.
- ✓ Mettre le nouveau directeur général en contact avec les principales ressources et les principaux intervenants externes : responsabilité du directeur général.
- ✓ Assurer la mise en place d'un plan de gestion du rendement visant à évaluer le rendement du nouveau directeur général : responsabilité du directeur général et du conseil d'administration.
- ✓ Communiquer ouvertement et régulièrement.

4. PLANIFICATION DE LA RELÈVE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme pour le recrutement des employés salariés, il faut s'assurer qu'un processus de planification de la relève soit en place pour le conseil d'administration, ce qui n'est pas toujours le cas dans la majorité d'entre eux.

D'abord, il faut désigner un responsable du recrutement pour pourvoir les postes vacants au sein du conseil. En général, le comité des candidatures ou le comité de gouvernance en assume la responsabilité, si l'organisation dispose de tels comités.

Les documents portant sur la gouvernance de l'organisation (règlements municipaux, preuves de la constitution en personne morale et politiques de gouvernance) aborderont généralement les points suivants :

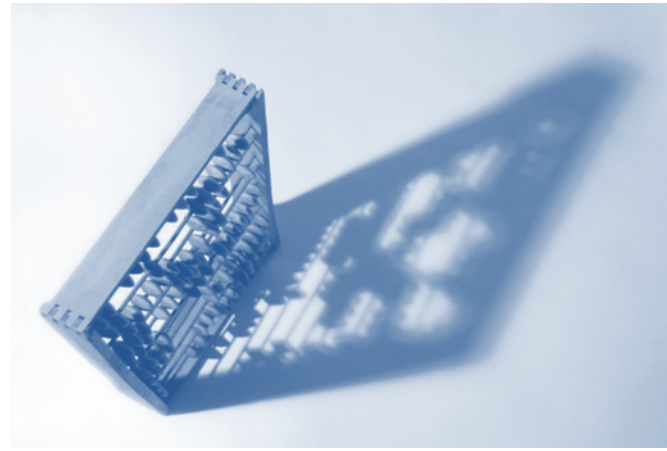
- Nombre minimal et maximal des membres du conseil;
- Comités et membres obligatoires;
- Postes de dirigeant essentiels (président, vice-président, trésorier, secrétaire);
- Durée maximale d'un mandat au sein du conseil, du comité et au poste de dirigeant;
- Roulement des mandats d'administrateur pour garantir une cohérence;
- Possibilité de renouveler un mandat ou de modifier le nombre de mandats maximal;
- Échéance d'un mandat (habituellement à l'assemblée générale annuelle ou tout juste après).

Le président du conseil d'administration, du comité des candidatures ou du comité de gouvernance devrait discuter régulièrement avec les membres du conseil afin de connaître leurs intentions. Ceci survient en général quelques mois avant l'assemblée générale annuelle pour laisser suffisamment de temps au conseil pour pourvoir les postes vacants.

Pour certains postes, le recrutement devra se faire à l'extérieur du conseil. Pour déterminer les compétences des membres actuels et celles des membres sortants, qui devront être remplacés, vous pouvez utiliser un outil d'évaluation à jour prévu à cet effet.

La plupart des organisations exigent que les postes de président de comité, de dirigeant et de président du conseil d'administration soient pourvus par des membres actuels du conseil. Le comité des candidatures a comme responsabilité première de trouver des candidats compétents pour ces postes et de veiller à ce qu'ils reçoivent la formation adéquate et acquièrent l'expérience nécessaire au sein du conseil pour les préparer à assumer de telles fonctions. Idéalement, les organisations devraient penser à utiliser un plan de relève progressif qui permettrait aux administrateurs de passer d'un poste de dirigeant à un poste de président. La plupart des organisations exigent qu'un administrateur pressenti au poste de président du conseil siège comme président à divers comités du conseil avant d'assumer de telles fonctions, et certaines demandent même au président du conseil d'administration de nommer lui-même son successeur, assurant ainsi une transition harmonieuse au sein du conseil.

Comme dans le cas des employés salariés dont il a été question précédemment, les membres du conseil d'administration doivent savoir que certains de leurs pairs peuvent quitter leurs fonctions de façon imprévue et doivent disposer d'un plan pour pourvoir les postes importants rapidement le cas échéant. Il faut faire en sorte qu'au moins deux candidats soient en mesure d'exécuter les fonctions de chaque poste essentiel au sein du conseil. Cette stratégie permettra ainsi de réduire les risques que l'organisation doive pourvoir un poste vacant si un membre du conseil n'est plus en mesure d'assumer les responsabilités de son poste de direction.



Voici deux outils utiles qui permettront aux membres du conseil de rester au fait du processus de planification de la relève :



Un tableau sur lequel seront affichés les noms des membres, leur ancienneté au sein du conseil, l'échéance de leur mandat actuel, et les postes occupés comme dirigeant ou au sein d'un comité. Ainsi, les membres sauront à l'avance quels postes devront être pourvus. Voir l'annexe G – Tableau de la composition du conseil.

Un outil d'évaluation à jour servant à déterminer les compétences des membres du conseil en poste ainsi que des membres sortants, lesquels devront être remplacés. Voir l'annexe H – Profil des membres du conseil.

Voir l'annexe M : Tableau de la composition du conseil d'administration

Voir l'annexe N : Profil du conseil d'administration

Principales considérations

- ✓ Les documents de gouvernance de l'organisation indiquent-ils clairement :
 - qui doit se charger de la planification de la relève pour le conseil d'administration?
 - la composition du conseil, la durée des mandats, etc.?
- ✓ Le conseil possède-t-il un système servant à recruter des membres et à les maintenir en poste?
- ✓ Le conseil sait-il de quels types de bénévoles il a besoin et les recrute-t-il stratégiquement?
- ✓ Existe-t-il un processus d'entrevue comportant des questions préétablies pour le recrutement de candidats potentiels au conseil?
- ✓ Existe-t-il un processus de recrutement cohérent pour les nouveaux membres du conseil? (Formulaire de demande, formulaire de confidentialité, vérifications des références, vérification de l'existence d'un casier judiciaire, etc.).
- ✓ Existe-t-il un programme d'orientation détaillé pour les nouveaux membres du conseil?
- ✓ Des descriptions de poste sont-elles rédigées pour chaque membre du conseil, qu'il soit administrateur ou joue un autre rôle (président, trésorier, secrétaire)?

Voir l'annexe O : Marche à suivre pour une planification réussie de la relève du conseil d'administration

ANNEXE A : Exemple de politique et de procédure de planification de la relève du conseil d'administration

ORGANISATION		
Nom de l'autorité exécutive		Planification de la relève
Date d'adoption de la politique :	Date de la dernière révision :	
Politique : L'ORGANISATION reconnaît que la formation proactive de leaders au sein de l'organisation profite tant à celle-ci qu'à ses employés. La présente politique de planification de la relève vise à mettre en place de solides infrastructures en vue d'assurer que les éventuelles transitions de la haute direction et des postes clés du conseil d'administration se fassent en douceur. Cette politique a pour but de cerner des successeurs potentiels aux postes clés de l'organisation, soit les postes de directeur général, de directeur artistique et de directeur des opérations, ainsi qu'aux principaux postes du conseil d'administration (président, vice-président, trésorier, etc.) afin de les préparer à remplir leur rôle de façon efficace. Résultats attendus : • Créer une méthode systématique visant à trouver et à former des remplaçants pour les postes clés de l'organisation. • Créer un bassin de candidats qui pourront éventuellement servir de relève. • Offrir des possibilités de perfectionnement associées à ces postes et à d'autres postes de l'organisation. • Mettre des systèmes en place dans l'organisation pour soutenir une transition sans heurt de la haute direction et des postes clés du conseil d'administration.		
Procédures : La mise en œuvre de la politique de planification de la relève doit suivre les procédures suivantes : • Une équipe de planification de la relève dirigée par le président du conseil d'administration s'entend sur l'élaboration d'un plan de relève : elle analyse l'organisation, évalue ses lacunes et ses besoins, et met en place un système qui permet de répondre à ces besoins. • Les compétences essentielles sont définies pour chacun des postes, et des descriptions de postes sont rédigées ou révisées au besoin. • On cerne un bassin de candidats internes et externes. • Des possibilités de perfectionnement, notamment de l'encadrement, du mentorat et d'autres formes de transfert de connaissances, sont offertes aux candidats internes ciblés. Ceci leur donne la possibilité de se perfectionner et de mettre en application leurs acquis afin de démontrer leur capacité à assumer de plus grandes responsabilités. • Une fois par année, à l'occasion de l'examen du rendement, on évalue la capacité des candidats internes potentiels à assumer de plus grandes responsabilités. • Le conseil d'administration ou l'équipe de planification de la relève a la responsabilité de sélectionner le directeur général et le directeur artistique. Quant au directeur des opérations, il est désigné par le directeur artistique, en consultation avec le conseil d'administration. • Le conseil d'administration veille à la transition harmonieuse des nouveaux titulaires. • En fonction des objectifs et des buts prédéterminés, le conseil d'administration mène une évaluation du rendement du nouveau directeur général ou du nouveau directeur artistique six mois après son entrée en fonction, puis une fois par année par la suite. • Le conseil d'administration s'assure qu'un plan de relève d'urgence est en place. • Le conseil d'administration confie la responsabilité de la planification de la relève du conseil d'administration au comité de gouvernance. • Le comité de gouvernance révisé annuellement la composition du conseil d'administration et recrute des candidats possédant les compétences et les habiletés requises. • La politique de planification de la relève est révisée tous les cinq ans, tandis que le plan de relève d'urgence est révisé une fois par année.		

ANNEXE B : Exemple d'un plan de relève d'urgence

Plan de relève d'urgence Marche à suivre pour la nomination d'un directeur général intérimaire en cas d'absence imprévue du directeur général

1. Justification

Afin d'assurer la continuité des fonctions de direction essentielles au déroulement normal des activités de l'ORGANISATION XYZ et des services aux membres, le conseil d'administration adopte une politique et une marche à suivre en matière de nomination temporaire d'un directeur exécutif intérimaire dans l'éventualité d'une absence imprévue et prolongée du directeur exécutif actuel.

La décision de faire appel à ce plan doit être prise seulement lorsqu'il n'est pas jugé dans l'intérêt de l'ORGANISATION XYZ de déléguer les responsabilités du directeur général aux employés actuels.

Bien que le conseil d'administration reconnaisse que les possibilités d'une telle absence sont peu probables, voire indésirables, il croit toutefois que la diligence requise dans l'exercice de ses fonctions de gouvernance l'oblige à mettre en place **un plan de relève d'urgence**. Ce plan devrait faire en sorte que les liens externes et les activités du personnel soient maintenus.

Fonctions prioritaires du directeur général dans l'ORGANISATION XYZ

Vous trouverez ci-joint la description complète du poste de directeur général. Voici les principales fonctions que devra assumer le directeur général intérimaire :

- Offrir un soutien au conseil d'administration en communiquant avec lui ouvertement et fréquemment, particulièrement lors de la période de transition.
- Être responsable des opérations quotidiennes de l'ORGANISATION XYZ en concertation avec le conseil d'administration.
- En collaboration avec le directeur des ressources humaines du conseil, veiller à la gestion adéquate des ressources humaines en ce qui a trait au recrutement, à la supervision, aux évaluations, aux mesures disciplinaires et aux congédiements des employés.
- En collaboration avec le conseil d'administration et le service des communications de l'ORGANISATION XYZ, participer à la mise en œuvre d'une stratégie de communication.
- Agir à titre de dirigeant et de représentant principal de l'organisation auprès du grand public.
- En collaboration avec le responsable de la tenue de livres et sous la supervision du trésorier du conseil, surveiller les finances de l'organisation. Le responsable de la tenue de livres, quant à lui, s'occupera de la gestion quotidienne des finances.

Fonctions prioritaires du conseil d'administration de l'ORGANISATION XYZ

Il appartient toujours en priorité au conseil d'administration de veiller à l'atteinte des objectifs des programmes et des projets à long terme pour l'ORGANISATION XYZ. Le conseil supervisera le directeur général intérimaire et le directeur des communications relativement aux communications traitant du remplacement temporaire du directeur général de l'organisation.

Fonctions prioritaires du responsable de la tenue de livres de l'ORGANISATION XYZ

La description de poste du responsable de la tenue de livres prévoit qu'il doit aider le trésorier dans la gestion des finances de l'organisation en cas d'absence du directeur général.

2. Plan de relève en cas d'absence imprévue temporaire à court terme

a. Définitions

Une absence temporaire prévoit que le directeur général sera réintégré dans ses fonctions une fois que les événements causant l'absence auront été réglés. Une absence imprévue survient sans qu'on s'y attende, contrairement à un départ planifié tel que des vacances ou un congé sabbatique. Une absence à court terme ne dure pas plus de trois mois.

b. Qui nomme le directeur général intérimaire

Le conseil d'administration autorise le comité exécutif à déterminer les conditions du plan de relève en cas d'absence imprévue du directeur général. Advenant une telle absence, l'administrateur du bureau ou l'adjoint exécutif doit en informer le président du conseil sur-le-champ. Le président convoquera une réunion du conseil aussi tôt que possible pour énoncer les procédures décrites dans le plan ou effectuer les modifications jugées pertinentes. Une fois qu'un plan d'action est adopté, le président du conseil informera les membres de sa mise en œuvre.

c. Choix du directeur général intérimaire

Ce sera le directeur des programmes ou le directeur des communications qui assumera les fonctions du directeur général par intérim. Cette éventualité doit d'ailleurs être précisée dans leur description de poste. C'est le conseil d'administration qui désignera le remplaçant, et ce, en tenant compte de divers facteurs, dont l'ancienneté, l'expérience à un poste de direction, la volonté d'assumer de telles fonctions et la possibilité d'ajouter plus de responsabilités à ses tâches actuelles.

e. Liste de vérification des mesures prioritaires

Le directeur général est responsable de dresser une liste de vérification des mesures prioritaires à l'intention de son remplaçant en prévision d'une éventuelle absence. Il doit faire en sorte de clairement définir ses responsabilités pour qu'elles soient bien comprises des membres du personnel.

f. Rémunération

Si le directeur général intérimaire devait occuper un tel poste pendant plus de deux semaines, il recevra une augmentation provisoire équivalant au salaire de base d'un directeur général ou verra son salaire actuel majoré de 5 %. Le salaire le plus élevé s'appliquera.

g. Supervision et soutien du directeur général intérimaire par un comité du conseil

Le conseil d'administration est responsable de superviser le travail du directeur général, qu'il soit titulaire ou intérimaire. Il sera au fait des ressources particulières nécessaires aux membres du personnel pendant cette situation provisoire et exigera des communications accrues entre le conseil et le directeur général intérimaire.

h. Plan de communication

Au moment jugé opportun après sa nomination, le directeur général intérimaire devra, en collaboration avec le conseil, informer les principaux partisans de l'ORGANISATION XYZ du remplacement temporaire au sein de la direction. La portée de la divulgation de l'information dépendra des circonstances en question. Il est important d'éviter de créer inutilement des inquiétudes quant à la viabilité de l'organisation et de respecter la vie privée des personnes concernées.

i. Fin de la période de relève d'urgence temporaire

La décision quant au retour du directeur général au sein de l'ORGANISATION XYZ sera prise par le directeur général lui-même et le président du conseil. Un retour progressif pendant une période donnée peut être envisagé, sous réserve de l'approbation du président du conseil, à la condition d'un retour à temps plein par la suite.

3. Plan de relève en cas d'absence imprévue temporaire à long terme**a. Définition**

Une absence à long terme dure plus de trois mois.

b. Marche à suivre

La marche à suivre et les conditions à respecter sont les mêmes que pour une absence imprévue temporaire à court terme. La clause suivante est toutefois ajoutée :

Le conseil, en concertation avec le directeur général intérimaire, envisagera aussitôt une façon de pourvoir temporairement le poste laissé vacant par le directeur général intérimaire. Il ne serait pas raisonnable de demander au directeur général intérimaire d'assumer les fonctions de deux postes pour une période excédant trois mois. La description du poste fera principalement état des domaines prioritaires pour lesquels le directeur général intérimaire a besoin d'aide.

4. Plan de relève en cas d'absence imprévue permanente

a. Définition

Une absence permanente est une situation où il a été clairement indiqué que le directeur général n'occupera plus son poste.

b. Marche à suivre

En cas d'absence imprévue permanente, la marche à suivre décrite dans le plan de relève d'urgence sera mise en œuvre, et un comité de recrutement et de transition sera créé pour planifier et confirmer la nomination d'un nouveau directeur général permanent.

Approbation et tenue des dossiers

a. Approbation du plan de relève

Le plan de relève sera transmis au conseil d'administration, puis soumis au vote de ses membres aux fins d'approbation.

b. Signatures

Le plan doit être signé par le président du conseil, le directeur général et le directeur des ressources humaines. Le directeur général veillera à ce que le directeur des programmes et le directeur des communications soient informés de l'existence du plan de relève d'urgence.

c. Gestion des dossiers

Le président du conseil et le directeur général doivent conserver des copies du plan.

d. Révision annuelle du plan de relève

Le plan de relève sera revu annuellement par le président du conseil et le directeur des ressources humaines.

TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Créer un document contenant les renseignements suivants :

- Manuels du personnel et du conseil d'administration

Externe Adresse URL	Interne	Emplacement de l'ordinateur	Externe
Enregistrement de l'organisation à but non lucratif			
Documents de l'Agence du revenu du Canada (ARC)			
Formulaire T3010			
Statuts			
Énoncé de mission et plan stratégique			
Procès-verbaux des réunions			
Renseignements financiers			
États financiers vérifiés actuels et antérieurs			
Formules de chèque			
Renseignements sur l'organisation			
Mots de passe des ordinateurs de tous les employés			
Dossiers des donateurs			
Données relatives aux inscriptions			
Dossiers des employés et renseignements personnels			
Coordonnées (adresses, numéros de téléphone, courriels, personnes à joindre en cas d'urgence, etc.)			
Liste des membres du conseil d'administration avec leurs numéros de téléphone			

Descriptions des postes de directeur général et d'autres employés importants			
Organigramme illustrant les différentes hiérarchies au sein de l'organisation			
Liste de vérification des mesures prioritaires ou plan de travail			

Vérificateur

Nom :

Numéro de téléphone et courriel :

Établissement bancaire :

Nom(s) :

Numéro(s) de compte :

Représentant(s) de la direction :

Numéro de téléphone :

Télécopieur :

Courriel :

Qui est en droit de signer les chèques?

Y a-t-il un coffre-fort dans le bureau? Qui détient le code de sécurité et la clé?

Procureur

Nom :

Numéro de téléphone :

Courriel :

Gestion de l'immeuble

Nom de l'entreprise :

Personne-ressource :

Numéro de téléphone et courriel :

Système de sécurité du bureau

Nom de l'entreprise :

Numéro du compte :

Numéro de téléphone ou courriel du représentant :

Numéro de téléphone ou courriel du courtier :

Assurance responsabilité civile générale / assurance responsabilité civile complémentaire pour entreprises / assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants

Entreprise/assureur :

Numéro de police :

Numéro de téléphone ou courriel du représentant :

Numéro de téléphone ou courriel du courtier :

Responsabilité civile de l'administrateur et du dirigeant :

Entreprise/assureur :

Numéro de police :

Numéro de téléphone ou courriel du représentant :

Numéro de téléphone ou courriel du courtier :

Principaux partisans ou intervenants

1. Nom de l'entreprise :
Numéro de téléphone ou courriel du représentant :
2. Nom de l'entreprise :
Numéro de téléphone ou courriel du représentant :
3. Nom de l'entreprise :
Numéro de téléphone ou courriel du représentant :
4. Nom de l'entreprise :
Numéro de téléphone ou courriel du représentant :
5. Nom de l'entreprise :
Numéro de téléphone ou courriel du représentant :
6. Nom de l'entreprise :
Numéro de téléphone ou courriel du représentant :

ANNEXE C : Exemple de calendrier de planification de la relève

Calendrier d'un plan commençant en 2012 (année 1) en fonction d'un départ à la retraite du directeur général actuel prévu pour 2015 (année 4).

Il est suggéré d'ajouter une colonne, à gauche du tableau, pour indiquer l'étape du processus à laquelle chaque activité (texte principal) correspond (évaluation de l'organisation et des employés actuels, choix de candidats internes, etc.)

Activité	Responsable	Échéancier
Examiner les tendances et les difficultés avec lesquelles l'organisation et ses membres devront composer.	Conseil d'administration	Année 1, et tous les ans par la suite
Évaluer les connaissances, les aptitudes, les habiletés et les compétences essentielles indiquées dans la description du poste de directeur général.	Comité des ressources humaines	Année 1, et tous les ans par la suite
Créer un bassin de candidats prometteurs formés pour un poste de direction au sein de l'organisation. Offrir des possibilités de perfectionnement.	Conseil d'administration et comité des ressources humaines	De façon continue
Déterminer et former les personnes qualifiées à l'interne.	Directeur général en collaboration avec le comité des ressources humaines	De façon continue
Repérer des personnes qualifiées à l'externe et établir des liens avec elles. Établir des liens avec des candidats potentiels externes.	Conseil d'administration en collaboration avec le directeur général	De façon continue
Élaborer un processus de sélection.	Conseil d'administration	Année 3
Élaborer et mettre en œuvre une campagne de recrutement.	Comité de recrutement et de transition	Année 3
Procéder aux entrevues, à la présélection et à la sélection finale des candidats au poste de directeur général.	Comité de recrutement et de transition	Six mois avant le départ à la retraite du directeur général actuel
Assurer la transition entre l'ancien et le nouveau directeur général.	Conseil d'administration	Deux mois avant le départ à la retraite du directeur général actuel

Compétences essentielles du directeur général

Compétences générales en matière de leadership et de gestion

Le candidat démontre :

- une compréhension approfondie de tous les aspects des pratiques de gestion des ressources humaines, de la gestion des finances et des collectes de fonds, de l'administration, ainsi que de la mise en œuvre de politiques dans le secteur non lucratif;
- une connaissance du milieu artistique d'Ottawa et des activités qui s'y déroulent;
- du dynamisme, de l'autonomie et une capacité à établir des priorités et un échéancier de travail, ainsi qu'à évaluer les progrès réalisés dans la poursuite d'objectifs et à effectuer un suivi des données, des renseignements, de l'information et des activités les plus importants pour la croissance et le succès de l'organisation XYZ;
- la capacité :
 - d'adapter son style de leadership en fonction de son auditoire et du contexte, et de réagir rapidement et fermement en situation de crise;
 - de réseauter de façon proactive, ainsi que de bâtir et d'entretenir des relations qui améliorent les activités de l'organisation XYZ et qui font naître des possibilités (en matière de financement, de programmes ou de bénévolat);
 - d'évaluer une situation pour en déterminer l'importance, l'urgence et les risques, et de prendre rapidement des décisions claires dans le meilleur intérêt de l'organisation;
 - d'anticiper, de comprendre et de satisfaire les besoins des clients internes et externes afin de répondre à leurs attentes, voir les surpasser, dans le respect des paramètres de l'organisation;
 - de représenter l'organisation XYZ efficacement devant un public plus vaste et de maintenir sa réputation.

Compétences en matière de gestion stratégique

Le candidat démontre :

- une connaissance approfondie des secteurs artistique et non lucratif, notamment une connaissance des principes de gestion et de leadership appliqués dans le secteur non lucratif ainsi que des lois provinciales et fédérales s'appliquant aux organismes bénévoles;
- un esprit stratégique, pour évaluer les solutions et les mesures à adopter en fonction des tendances et des circonstances, dans le respect de la vision et des valeurs de l'organisation;
- un style de gestion proactif, pour cibler des stratégies qui font avancer l'organisation, établir des objectifs, élaborer et mettre en œuvre des plans d'action et évaluer le processus et les résultats obtenus.
- les compétences suivantes :
 - une compréhension claire de la vision et de la mission de l'organisation XYZ, et une capacité à recentrer l'équipe de travail (employés, membres du conseil d'administration et bénévoles) sur les priorités de l'organisation;
 - une vision solide des possibilités d'élargir la portée actuelle des activités de l'organisation;
 - une compréhension profonde des besoins actuels et émergents de la communauté.

Compétences liées aux interactions avec le conseil d'administration

Le candidat démontre :

- la volonté et la capacité de mobiliser et de soutenir un conseil d'administration actif et fortement engagé dans les activités et la gouvernance de l'organisation;
- la capacité de perfectionner, de motiver et de superviser un conseil d'administration, des employés et des bénévoles dévoués et talentueux, tant dans les moments les plus difficiles que les plus stimulants, ainsi que de souligner et de célébrer les bons coups;
- de solides compétences en matière de dynamique de groupe, pour prévoir les obstacles à l'engagement continu et à la conservation du conseil d'administration, repérer les lacunes qui menacent son bon fonctionnement et embaucher les personnes possédant les compétences requises;
- la capacité de motiver et de diriger les membres du conseil d'administration tant dans les moments difficiles que stimulants, et de souligner et de célébrer les bons coups;
- la capacité de cerner avec précision et de communiquer les problèmes pertinents de l'organisation aux membres du conseil d'administration, et de leur fournir le contexte et l'information nécessaires pour appuyer leurs décisions;

- la capacité de faire comprendre les répercussions des décisions et des activités du conseil d'administration aux employés de l'organisation XYZ pour favoriser la cohésion interne.

Compétences interpersonnelles

Le candidat possède les caractéristiques suivantes :

- de l'engagement, de l'intégrité et de l'empathie;
- de l'honnêteté, de l'intégrité, un sens des responsabilités et une transparence adéquate dans le cadre de toutes ses relations, ainsi qu'un sens aigu de l'éthique;
- un comportement approprié pour un leader œuvrant au sein d'une organisation artistique, en particulier dans la communauté et dans sa vie privée;
- la volonté de se montrer souple, polyvalent et tolérant dans un environnement de travail en constante évolution, tout en demeurant efficient et efficace;
- la capacité de collaborer efficacement avec d'autres personnes pour établir des objectifs, résoudre des problèmes et prendre des décisions visant à améliorer l'efficacité opérationnelle;
- la capacité d'évaluer des situations problématiques pour en saisir les causes, pour recueillir et analyser des renseignements pertinents, pour proposer des solutions et pour résoudre le problème ou faire des recommandations en ce sens;
- la capacité d'orienter et de soutenir l'organisation XYZ lors de changements de la haute direction;
- la capacité d'exercer une influence positive sur les autres pour atteindre des résultats allant dans le meilleur intérêt de l'organisation;
- la capacité de nouer et d'entretenir des relations de travail positives avec ses pairs, tant à l'interne qu'à l'externe, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation;
- la capacité d'apprendre du passé sans s'y limiter;
- une sensibilité culturelle et la capacité de travailler efficacement avec différents groupes de personnes;
- du dynamisme, de l'autonomie, de la créativité dans la résolution de problèmes et la capacité de réconcilier différents points de vue par une approche collaborative.

Compétences en matière de communication

Le candidat démontre :

- une capacité de s'exprimer, d'écouter et d'écrire de manière claire, précise et en temps opportun, en ayant recours à des techniques et à des outils de communication efficaces et appropriés, et ce, dans les deux langues officielles;
- de l'assurance, de la clarté et de la conviction lorsqu'il s'exprime en public;
- une bonne capacité d'écoute.

Compétences essentielles du directeur des opérations

Compétences générales en matière de leadership et de gestion

Connaissance manifeste des éléments suivants :

- le secteur bénévole, notamment les principes de gestion et les lois fédérales et provinciales s'appliquant aux organismes bénévoles, y compris les normes d'emploi, les droits de la personne, les normes en santé et sécurité au travail, les normes régissant les organismes de bienfaisance, l'imposition, le Régime de pension du Canada, l'assurance-emploi, l'assurance-santé, etc.;
- tous les aspects de la gestion des ressources humaines, de la gestion des finances, de l'administration et des pratiques relatives à la mise en œuvre des politiques dans le secteur non lucratif;
- les principes comptables généralement reconnus (PCGR) ainsi que les pratiques en matière d'imposition et les exigences relatives aux organisations à but non lucratif pour pouvoir :
 - développer des façons nouvelles et uniques d'améliorer les activités de l'organisation et de créer de nouvelles possibilités;
 - évaluer une situation pour en déterminer l'importance, l'urgence et les risques, et prendre rapidement des décisions claires dans le meilleur intérêt de l'organisation;
 - assurer la tenue de dossiers en ce qui concerne le roulement de l'organisation (activités de l'organisation?).

Compétences en matière de gestion stratégique

- Compréhension claire de la mission de l'organisation XYZ, et capacité de faire en sorte que ses activités concordent avec son orientation stratégique.

Compétences liées aux interactions avec le conseil d'administration

- Capacité à soutenir un conseil d'administration, en particulier sur le plan de l'administration et de la gestion financière.

Compétences interpersonnelles

Le candidat possède les caractéristiques suivantes :

- des valeurs personnelles d'engagement, d'intégrité et d'empathie;
- un sens de l'honnêteté et des responsabilités, et une transparence adéquate dans toutes ses relations;
- un sens aigu de l'éthique et la volonté de se montrer souple, polyvalent et tolérant dans un environnement de travail en constante évolution, tout en demeurant efficient et efficace;
- du dynamisme, de l'autonomie et une capacité à établir des priorités et un échéancier de travail, ainsi qu'à évaluer les progrès réalisés dans la poursuite d'objectifs et à effectuer un suivi des données, de l'information et des activités;
- la capacité d'évaluer des situations problématiques pour en saisir les causes, pour recueillir et analyser des renseignements pertinents, pour proposer des solutions et pour résoudre le problème ou faire des recommandations en ce sens;
- une sensibilité culturelle et la capacité de travailler efficacement avec différents groupes de personnes.

ANNEXE E : Exemple de description du poste de directeur général

DESCRIPTION DE POSTE : Directeur général

Relève du : Président et conseil d'administration de l'organisation XYZ

Date d'approbation :

Approuvé par :

Révisé le :

Principales relations internes : Personnel et bénévoles de l'organisation XYZ
Conseil d'administration de l'organisation XYZ
Membres de l'organisation XYZ

Principales relations externes : Milieu des affaires (à tous les niveaux)
Milieu artistique
Principales organisations-cadres vouées aux arts
Médias
Organisations à but non lucratif
Bailleurs de fonds
Ministères des gouvernements fédéral et provincial et administration municipale

Rôle :

Relevant du conseil d'administration, le directeur général est chargé de la gestion et des activités globales de l'organisation XYZ. Dans le respect de la philosophie, des politiques et des programmes de l'organisation établis par le conseil d'administration, le directeur général a le mandat de mettre en œuvre les politiques et d'administrer efficacement l'organisation XYZ et ses programmes.

Responsabilités :

Politiques

Le directeur général fait des recommandations et participe à la formulation de nouvelles politiques, prend des décisions visant à modifier les politiques existantes et veille à ce que le personnel s'y conforme. Il communique les nouvelles politiques au personnel et s'assure que tous les nouveaux employés ont à leur disposition des copies des politiques de l'organisation et des règlements municipaux.

Activités

Le directeur général est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction, de la coordination et du suivi des activités et des programmes de l'organisation, qui soutiennent et mettent en valeur le travail d'organisations vouées aux arts et d'artistes locaux. Il fait preuve de leadership dans l'élaboration de nouveaux programmes.

Financement

Le directeur général veille à ce que toutes les propositions de financement soient soumises en temps opportun et doit être à l'affût des occasions de financement synergiques s'il y a lieu. Il doit assurer la conformité aux conditions de ces propositions de financement, protéger le meilleur intérêt de l'organisation et ainsi contribuer à la mission de celle-ci. Le directeur général est chargé de la gestion globale d'une campagne de financement ciblée et des relations avec les donateurs en matière de financement.

Gestion financière

Le directeur général supervise les opérations financières, notamment la gestion des dépenses, ainsi que la production et la gestion de recettes, et veille au respect des politiques de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Il doit également assurer le respect des politiques et des procédures financières selon les instructions du conseil d'administration. Il génère un flux de trésorerie et en assure le suivi; il lui incombe de diriger la préparation du budget, de superviser les soumissions budgétaires internes et d'assurer l'élaboration opportune du budget annuel en collaboration avec le trésorier et le conseil d'administration.

Gestion des ressources humaines

Le directeur général est chargé des questions relatives aux ressources humaines qui concernent directement les membres du personnel, notamment l'embauche, la supervision, les évaluations, les mesures disciplinaires, les congédiements et le perfectionnement professionnel. Il siège à tous les comités internes et aux comités externes pertinents, maintient des relations internes et externes efficaces, et fait le pont entre le personnel et le conseil d'administration.

Relations avec la communauté, communications et promotion

Il incombe au directeur général de nouer et de préserver des relations de travail positives avec tous les intervenants de l'organisation. Le directeur général est le principal porte-parole de l'organisation XYZ; il doit veiller à ce que les principaux messages et questions promotionnelles soient diffusés selon les besoins de l'organisation XYZ.

Activités et réalisations attendues :

Leadership

10 % du temps

- Assurer le leadership au sein du conseil d'administration par l'élaboration d'une vision, d'un plan stratégique et d'objectifs, et veiller à ce qu'un processus de planification stratégique efficace soit maintenu.
- Collaborer avec les comités (directeurs) pour élaborer les plans de travail annuels et atteindre les objectifs fixés.
- Jouer un rôle de conseiller professionnel auprès du conseil d'administration sur tous les aspects liés aux activités de l'organisation.
- Favoriser le travail d'équipe efficace entre le conseil, le personnel et lui-même.
- Agir à titre de porte-parole pour l'organisation, de pair avec le président du conseil.
- Représenter l'organisation lors d'activités communautaires afin d'en assurer le rayonnement.

Conseil d'administration et comités

10 % du temps

- Participer aux comités du conseil d'administration en tant que membre d'office non votant.
- Soutenir les activités du conseil d'administration et des comités du conseil selon les politiques du conseil.
- Préparer des politiques organisationnelles à soumettre à l'approbation du conseil et des procédures de mise en œuvre pour ces politiques. Réviser annuellement les politiques existantes et recommander des modifications au conseil d'administration, au besoin.
- Cibler clairement et évaluer les problèmes internes et externes qui touchent l'organisation et les communiquer efficacement au conseil.
- Assurer le leadership auprès du conseil et du personnel en établissant les priorités et les objectifs annuels dans le cadre d'un plan stratégique.
- Connaître à fond les activités de l'organisation et en informer le conseil d'administration mensuellement.
- Mettre en œuvre les décisions prises par le conseil.
- Développer et maintenir un partenariat productif avec le président du conseil pour servir les objectifs de l'organisation.

Planification et gestion financières

5 % du temps

- Gérer les dépenses, produire des recettes et en assurer le suivi au nom de l'organisation. Superviser l'administration de la paie, les comptes fournisseurs et les comptes débiteurs.
- Prodiguier des conseils sur les dépôts à terme et les placements.
- Travailler avec le trésorier et le responsable de la tenue de livres pour préparer les déclarations mensuelles, les sommaires semestriels, les rapports du vérificateur et les documents de l'administration municipale.
- Préparer toute l'information financière nécessaire aux ententes de prestation de services et aux demandes de subvention.
- Établir et mettre en œuvre les procédures et les contrôles financiers appropriés conformément aux instructions du conseil et veiller au respect des politiques de l'ARC.

Budget

7 % du temps

- Faire des recherches et préparer un budget annuel complet avec le trésorier aux fins de l'approbation du conseil d'administration.

- Administrer les fonds de l'organisation suivant le budget approuvé et les obligations contractuelles.
- Assurer le suivi du flux de trésorerie mensuel de l'organisation, signaler rapidement tout problème au conseil d'administration et préparer des prévisions trimestrielles.
- Fournir au conseil, conjointement avec le responsable de la tenue de livres, des rapports financiers mensuels.
- Examiner et analyser régulièrement avec le responsable de la tenue de livres et le trésorier tout écart budgétaire; après consultation avec le trésorier, recommander des mesures correctives au conseil, s'il y a lieu.
- Agir à titre de signataire avec les autres signataires conformément aux politiques sur les signataires autorisés en matière financière et les signataires autorisés pour les questions d'ordre général.

Financement et service après-don

10 % du temps

- Trouver des sources de financement, superviser l'élaboration de plans de collecte de fonds et rédiger des propositions de financement pour assurer le financement adéquat des activités de l'organisation par tous les ordres gouvernementaux et d'autres organismes de financement.
- Négocier et évaluer les contrats avec les bailleurs de fonds gouvernementaux.
- Se tenir au fait des changements apportés aux politiques et aux pratiques des bailleurs de fonds et des bailleurs de fonds potentiels, et de leur incidence sur l'organisation.
- Élaborer et mettre en œuvre les stratégies et les plans de collecte de fonds annuels visant à assurer la stabilité financière de l'organisation.
- Établir et préserver de bonnes relations et une bonne communication avec les bailleurs de fonds.
- Mener à bien une campagne de financement ciblée.
- Assurer l'efficacité du service après-don auprès des donateurs de l'organisation XYZ.

Planification et gestion des ressources humaines

15 % du temps

- Planifier la dotation en personnel aux fins de la gestion de l'organisation et de l'offre de programmes et en assurer le suivi.
- Recruter, passer en entrevue et sélectionner les membres du personnel qui présentent les compétences techniques et personnelles appropriées pour contribuer à la mission de l'organisation.
- Superviser la mise en œuvre des politiques, des procédures et des pratiques en matière de ressources humaines.
- Recommander des changements à ces politiques et à ces procédures, notamment l'élaboration ou la révision des descriptions de poste et la révision annuelle des salaires du personnel.
- Établir et réviser les contrats et les avantages sociaux du personnel, de même que la dotation ou la mise en disponibilité de membres du personnel.
- Veiller à ce que les nouveaux membres du personnel reçoivent une lettre de confirmation d'emploi et un manuel d'orientation complet et à jour comprenant les politiques opérationnelles, du conseil d'administration et des ressources humaines.
- Veiller à ce que le personnel et les bénévoles reçoivent la formation et le perfectionnement professionnel adéquats en lien avec leur poste dans le cadre du budget approuvé.
- Superviser le personnel, et orienter et superviser les étudiants, les contractuels et les bénévoles.
- Veiller à l'exactitude des calculs de la paie et des avantages sociaux du personnel.
- Favoriser le rendement optimal du personnel de l'organisation en établissant des objectifs clairs et mesurables.
- Mettre en œuvre un processus de gestion du rendement pour tout le personnel comprenant un examen du rendement annuel.
- Veiller à ce que des évaluations des stages probatoires soient réalisées le cas échéant.
- Mettre en œuvre des mesures disciplinaires selon les techniques appropriées s'il le faut; congédier des membres du personnel au besoin suivant les procédures appropriées et défendables sur le plan juridique.
- Offrir soutien et encadrement aux membres du personnel dans l'accomplissement de leurs tâches.
- Informer le personnel des décisions et des politiques de gestion du conseil d'administration qui touchent leur travail.
- Créer un environnement de travail positif, sécuritaire et sain conformément à la législation et aux règlements appropriés.
- Faire la promotion du travail d'équipe efficace au sein de l'organisation.

- Participer à une évaluation du rendement annuelle réalisée par le comité des ressources humaines, notamment à la révision et à la mise à jour, au besoin, de la description du poste de directeur général.
- Veiller à ce que les membres du personnel qui démissionnent passent une entrevue de fin d'emploi, à ce qu'ils soient justement remerciés pour leur travail et à ce que les biens appartenant à l'organisation XYZ qui sont en leur possession lui soient rendus.
- Veiller à ce que les dossiers du personnel et des bénévoles soient complets et à jour. Conserver ces dossiers dans un endroit sûr, de même que ceux des membres et des donateurs, et respecter la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*.

Planification et gestion opérationnelles

10 % du temps

- Élaborer et mettre en œuvre un plan opérationnel annuel contenant des buts, des objectifs et des activités qui contribuent à l'orientation stratégique de l'organisation. Assurer la planification nécessaire pour cibler et élaborer des stratégies visant à combler les lacunes du service.
- Affecter les ressources et superviser l'élaboration et la mise en œuvre de programmes novateurs, efficaces et efficients.
- Veiller à ce que l'incidence des programmes soit efficacement mesurée et communiquée aux intervenants.
- Superviser l'efficacité et l'efficience des activités quotidiennes de l'organisation. Veiller au respect des exigences financières, juridiques, gouvernementales et des bailleurs de fonds par l'organisation.
- Veiller à l'accessibilité de l'organisation XYZ et à l'élaboration de politiques d'accessibilité.

Planification et gestion des programmes

10 % du temps

- Superviser la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes et des services de l'organisation.
- Assurer l'offre de programmes et de services conformément aux politiques du conseil et au budget approuvé.

Communications

3 % du temps

- Communiquer à l'oral et à l'écrit de manière claire, précise et en temps opportun en utilisant les outils et les techniques de communication efficaces appropriés.
- Collaborer avec le directeur des communications pour veiller à l'élaboration d'une stratégie de communication qui cible efficacement la clientèle de l'organisation XYZ et qui comprend des objectifs de communication qui contribuent aux objectifs décrits dans le plan stratégique de l'organisation.

Relations avec la communauté

10 % du temps

- Agir à titre de porte-parole officiel de l'organisation, conjointement avec le président du conseil d'administration.
- Prendre la parole lors d'événements publics et traiter avec les groupes et les services artistiques, de même qu'avec les groupes communautaires, de pair avec le conseil d'administration de l'organisation XYZ.
- Établir et préserver des relations de travail et des accords de collaboration de qualité avec les partenaires, les organismes communautaires, l'administration municipale, les gouvernements provincial et fédéral et leurs ministères concernés afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

Promotion

8 % du temps

- Favoriser une plus grande visibilité des activités et des objectifs artistiques et culturels sur la scène politique.

Gestion des risques

2 % du temps

- Cibler et évaluer les risques relatifs aux personnes (personnel, direction, bénévoles), aux biens, aux finances, à la cote d'estime et à l'image de l'organisation, et mettre en œuvre des mesures visant à contrôler les risques.
- Veiller à ce que le conseil d'administration et l'organisation bénéficient d'une couverture adéquate.
- Veiller à ce que le conseil et le personnel comprennent les conditions et les limites de la couverture.

Qualification :

Les candidats au poste doivent compter 10 années d'expérience en gestion progressive pour des organisations à but non lucratif.

Formation :

La formation requise pour ce poste est normalement un diplôme de maîtrise ou une combinaison adéquate de formation ou d'expérience pertinente.

Années d'expérience demandées :

Au moins 10 années d'expérience en gestion progressive. Connaissance approfondie des organisations à but non lucratif et vaste expérience dans le domaine.

Connaissances, aptitudes et habiletés :

- Connaissance des principes de leadership et de gestion propres aux organisations à but non lucratif.
- Connaissance des lois provinciales et fédérales applicables aux organisations bénévoles, notamment les normes d'emploi, les droits de la personne, les normes en santé et sécurité au travail, les normes régissant les organismes de bienfaisance, l'imposition, le Régime de pensions du Canada, l'assurance-emploi, l'assurance-santé, etc.
- Connaissance des communautés artistiques et culturelles et de leurs activités, notamment la gestion des ressources humaines, l'administration et la gestion financière, la mise en œuvre de politiques, l'élaboration et le financement de programmes et la gestion de projet. Compréhension du milieu artistique de la région d'Ottawa.
- Compréhension approfondie des besoins actuels et émergents de la communauté.
- Habileté à guider l'organisation XYZ et les autres dans la création et l'exécution d'un plan stratégique organisationnel et à transformer les stratégies en plans de mise en œuvre; solides aptitudes en gestion de projet et esprit stratégique et analytique.
- Compréhension manifeste de la vision et de la mission de l'organisation XYZ et habileté à guider les autres (personnel, conseil et bénévoles) avec confiance vers les priorités de l'organisation; vision claire quant aux possibilités d'élargissement de la portée actuelle de l'organisation.
- Connaissance des théories et des pratiques en matière de relations avec le public et la communauté; expérience de travail avec un conseil d'administration et ses comités, et volonté de collaborer.
- Aptitudes en gestion du changement, y compris une habileté à guider et à soutenir une équipe avec brio dans la transition de la direction.
- Réussites avérées en financement et expérience dans la rédaction de demandes de subvention.
- Excellentes aptitudes à communiquer oralement et par écrit dans les deux langues officielles.
- Excellentes aptitudes en lecture d'épreuves.
- Expérience de la gestion, de l'élaboration et de la planification de projets et de programmes.

Traits personnels :

Excellentes aptitudes organisationnelles

- Aptitudes en leadership, en réseautage et en création de partenariats.
- Sens aigu de l'éthique.
- Aptitudes en leadership, en travail d'équipe et en création de relations efficaces.
- Honnêteté, intégrité, sens des responsabilités et transparence adéquate en tout temps.
- Comportement conforme à celui d'un leader d'une organisation vouée aux arts, tant au travail, dans la communauté que dans la vie privée; reconnaissance du rôle de représentant de l'organisation XYZ et de la responsabilité de préserver sa réputation.
- Attitude et apparence professionnelles.
- Volonté de se montrer souple, polyvalent et tolérant dans un environnement de travail en constante évolution, tout en demeurant efficient et efficace.
- Souci du détail.
- Solides aptitudes interpersonnelles et habileté à travailler avec le personnel, les bénévoles, les médias, les donateurs, etc.
- Habileté à établir des priorités, ainsi qu'à mener de front et à exécuter de multiples tâches jusqu'à leur réalisation en temps opportun.
- Habileté à respecter les échéanciers
- Dynamisme, enthousiasme, créativité et charisme.

Méthodes abordables en matière de formation et de perfectionnement des employés

Il existe de nombreuses façons de fournir des occasions d'apprentissage aux employés et aux membres du conseil. La liste qui suit énumère des méthodes pratiques et abordables qui peuvent être intégrées dans les plans de perfectionnement individuels tant des employés que des membres du conseil pour leur permettre d'acquérir les aptitudes et les connaissances requises.

Expérience en milieu de travail

1. Comités :

- Les comités font partie intégrante des activités quotidiennes d'une organisation.
- Les comités formés d'employés de différents domaines d'activité de l'organisation favoriseront l'apprentissage en permettant au personnel d'avoir diverses perspectives sur les questions étudiées.
- Prévoyez du temps pour discuter des sujets et des tendances qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation dans l'avenir.

3. Conférences et forums :

- Les employés peuvent assister à des conférences qui portent sur des sujets pertinents tant pour leur travail que pour l'organisation.
- À leur retour, demandez aux employés d'en faire la présentation aux autres membres du personnel afin d'approfondir leur expérience d'apprentissage et d'en faire profiter l'organisation. (Le fait d'assister à des conférences et de participer à des forums peut constituer un apprentissage externe.)

4. Rapports sur des événements importants :

- Les activités quotidiennes sont toujours source d'occasions d'apprentissage.
- Rédigez un court rapport sur les occasions d'apprentissage que vous jugerez les plus pertinentes, comme lorsqu'une plainte d'un client est bien traitée, afin que les employés puissent en tirer profit. Faites un résumé de l'événement et décrivez les actions de l'employé qui ont permis de résoudre le problème.
- Communiquez ce rapport à l'employé concerné et, s'il y a lieu, à d'autres employés. Si la situation n'a pas été bien gérée, rédigez également un bref rapport de la situation en indiquant ce qui pourrait être amélioré.
- Discutez de ce rapport avec l'employé et indiquez-lui les points à améliorer en lui précisant comment vous comptez l'aider en ce sens.

5. Visites d'observation

- Si les employés de votre organisation sont déployés en plus d'un endroit, donnez-leur l'occasion de visiter les autres endroits. Ils pourront ainsi mieux connaître la gamme complète des services offerts par l'organisation et la clientèle qu'elle sert.
- Des visites d'observation d'autres organisations servant une clientèle semblable et ayant des postes similaires peuvent également offrir de précieuses occasions d'apprentissage.
- Fournissez aux employés qui participent à ces visites une liste de questions ou d'éléments à considérer.
- Faites un suivi des visites d'observation en demandant aux employés d'expliquer ce qu'ils ont appris et comment ils peuvent l'appliquer à l'organisation. (Les visites d'observation peuvent aussi constituer une activité d'apprentissage externe.)

6. Outils de travail

- Les manuels, les listes de vérification, les listes téléphoniques, les lignes directrices sur les procédures et celles liées à la prise de décisions contribuent au rendement des employés.
- Les outils de travail servent particulièrement aux nouveaux employés, aux employés à qui on a confié de nouvelles responsabilités et lors d'activités plutôt rares.

7. Enrichissement des tâches

- Lorsqu'un employé maîtrise les exigences relatives à son travail et que son rendement est satisfaisant, il peut souhaiter relever d'autres défis. Étudiez la possibilité de lui confier d'autres responsabilités.
- Ces responsabilités devraient être décidées conjointement par l'employé et son directeur.
- Les organisations qui ont une structure organisationnelle horizontale peuvent attribuer des tâches de gestion aux employés expérimentés pour les garder motivés et stimulés.

8. Rotation des postes

- Vous pouvez donner aux employés l'occasion de travailler temporairement dans un autre secteur de l'organisation.
- L'employé en rotation conserve son poste, mais remplace un employé absent ou échange ses responsabilités avec un autre. Il s'agit d'une stratégie d'atténuation des risques pour les situations où un employé s'absente.

9. Observation au travail

- Si un employé souhaite apprendre ce que fait une autre personne au sein de l'organisation, il peut accompagner cette personne et l'observer à l'œuvre. C'est une pratique différente de l'encadrement; la personne en observation ne fait qu'observer, elle ne participe pas à l'accomplissement des tâches.

10. Bulletins d'apprentissage

- Les bulletins d'apprentissage peuvent porter sur des articles de journaux, des annonces du gouvernement et des rapports.
- Préparez une page couverture comprenant un sommaire et un ou deux points à considérer par les employés, puis faites-la circuler.
- Mettez ce sujet à l'ordre du jour de votre prochaine réunion du personnel afin d'en discuter brièvement.

11. Apprentissage par les pairs

- Deux employés ou plus acceptent de s'entraider pour apprendre d'autres tâches. Ces employés doivent avoir une expertise différente dont leurs collègues pourront profiter.
- Les employés s'aident tour à tour à maîtriser les connaissances et les aptitudes à partager.

12. Affectations enrichies

- Ces affectations permettent aux employés d'aller au-delà de leurs habiletés actuelles. Par exemple, un employé pourrait avoir à présider une réunion même s'il ne l'a jamais fait.
- Pour que cette expérience d'apprentissage soit profitable, le directeur doit prévoir du temps après la réunion pour discuter avec l'employé des bons coups et des points à améliorer.

13. Projets spéciaux

- Donnez aux employés l'occasion de travailler à un projet qui ne fait normalement pas partie de leurs fonctions. Par exemple, quelqu'un qui s'intéresse à l'organisation d'événements pourrait se voir offrir l'occasion de faire partie d'une équipe consacrée à l'organisation d'événements spéciaux.

Relations et rétroaction

1. Encadrement

- L'encadrement consiste en une entente préalable entre un directeur d'expérience et son employé. Le rôle de celui qui encadre est de faire la démonstration de compétences et de guider l'employé, de lui fournir une rétroaction et de le soutenir pendant que celui-ci met en pratique ces nouvelles compétences.

2. Mentorat

- Le mentorat est une démarche semblable à l'encadrement : un directeur d'expérience guide et conseille un employé subalterne. Les deux établissent une relation de travail fondée sur des valeurs et des intérêts communs, généralement par choix, par exemple dans le but de partager des conseils et un réseau professionnels au-delà du soutien au travail.
- Le mentorat a notamment cours lorsqu'un membre expérimenté du conseil offre un soutien informel à un nouveau membre du conseil tandis que ce dernier se familiarise avec les pratiques, les personnes et les renseignements pertinents à l'organisation.

3. Réseautage

- Certaines spécialités professionnelles disposent de réseaux informels conçus pour répondre aux besoins de perfectionnement professionnel de leurs membres. Ces derniers se rencontrent pour discuter de sujets actuels et pour échanger des renseignements et des ressources.

4. Évaluation du rendement

- Les évaluations du rendement comportent généralement deux volets : a) une évaluation du rendement au travail et b) une discussion portant sur le perfectionnement. Dans les évaluations du rendement classiques, le directeur et l'employé évaluent les forces et les faiblesses de ce dernier.
- Les évaluations portant sur le perfectionnement peuvent servir à cerner les possibilités de perfectionnement de l'employé. Par l'exemple, l'évaluation tous azimuts consiste à offrir à l'employé de la rétroaction de superviseurs, de pairs, de membres du personnel, de collègues et parfois de clients, de manière anonyme.

Formation en classe

1. Cours, séminaires et ateliers

- Les cours, les séminaires et les ateliers sont des occasions d'apprentissage officielles offertes aux employés à l'interne ou à l'externe. Un formateur, un animateur ou un spécialiste peuvent offrir une séance de formation dans les bureaux de l'organisation, ou un employé peut profiter de ces occasions d'apprentissage à l'extérieur durant ses heures de travail.

Apprentissage externe

1. Cours offerts par des collèges ou des universités

- De nombreux collèges et universités offrent des cours pertinents aux employés d'organisations à but non lucratif. Les employés peuvent suivre ces cours en dehors des heures de travail ou durant les heures de travail rémunérées. L'organisation rembourse généralement aux employés les frais d'inscription à ces cours.

Associations professionnelles

- Les associations professionnelles, à l'instar des réseaux, donnent aux employés l'occasion de se tenir à jour dans leur champ d'activité.

Groupes de lecture (aussi appelé cercles d'apprentissage ou cercles de lecture)

- Un groupe d'employés se réunit pour discuter de livres ou d'articles pertinents au travail de l'organisation. Ces réunions se tiennent généralement en dehors des heures de travail, par exemple sur l'heure du dîner ou après le travail.

Autoformation

- Les lectures personnelles, les cours en ligne et le bénévolat constituent des occasions d'apprentissage. L'employé prend part à une activité de formation de son plein gré et à son rythme.
- Les formations et les cours offerts sur le Web sont appelés « apprentissage en ligne ». Les apprenants ont l'embarras du choix : de la formation officielle offerte par des collèges et des universités à la lecture informelle sur un sujet donné en passant par la consultation de rapports. L'apprentissage en ligne peut avoir lieu au travail ou non.

<http://conseilrh.ca/info-rh/apprentissage-formation.cfm>

ANNEXE G : Ressources potentielles pour afficher un poste de direction

Pensez aux ressources potentielles suivantes pour l’affichage d’un poste de direction à pourvoir :

INTERNET

- **Site Web de l’organisation**
- **Site Web des partenaires et des membres**
- **Sites de recrutement payants** : CharityVillage.com, Workopolis.com, Monster.ca
- **Sites d’offres d’emploi gratuits dont les offres sont classées par catégorie** : OttawaJobBoard.ca
- **Sites d’organisations artistiques comprenant une section offres d’emploi** : Conseil des arts AOE, Conseil des arts, Conseil des arts de l’Ontario

RÉSEAUX ET MÉDIAS SOCIAUX

- **Facebook** : Publiez l’offre d’emploi avec un hyperlien et une date limite de dépôt des candidatures.
- **Twitter** : Twitez l’offre d’emploi avec un hyperlien menant au site Web pour plus de renseignements.
- **LinkedIn** : Créez un compte ou utilisez un compte existant pour communiquer un message à un réseau de professionnels.
- **Courriels personnels** : Communiquez l’information aux intervenants du milieu artistique et utilisez tous les réseaux possibles pour faire connaître l’offre d’emploi.
- **Liste de diffusion de courriels** : Servez-vous des listes de diffusion ordinaires des organisations vouées aux arts, des associations et des organisations à but non lucratif, comme les communiqués hebdomadaires du Conseil des arts AOE ou Artengine.ca.

PUBLICITÉ IMPRIMÉE

- **Journaux** : Placez une publicité conçue par un professionnel dans la section hebdomadaire « Carrières »; la plupart des publicités imprimées offrent en prime la possibilité d’un affichage en ligne.
- **Publications du milieu artistique** : Renseignez-vous pour savoir si une mention ou une petite annonce peut y être insérée.

ANNEXE H : Exemple de publicité aux fins de recrutement

Voici un exemple de publicité aux fins de recrutement à adapter selon l'organisation. Si possible, ajoutez-y le logo de votre organisation et un hyperlien vers son site Web pour aiguiller les candidats qui souhaitent en savoir plus.

L'organisation XYZ est une organisation de bienfaisance à but non lucratif qui offre de la formation en théâtre aux élèves de tous âges de la région d'Ottawa. Fondée en 1973 à titre de programme de Nepean, l'organisation XYZ compte maintenant plus de 500 élèves répartis dans plus de 50 classes.

Notre mission est d'offrir aux élèves de tous âges une formation accessible en théâtre et une expérience de performance sur différents plans. La priorité primordiale de l'organisation XYZ est d'offrir aux élèves une expérience d'apprentissage positive tout en leur inculquant l'amour du théâtre et le désir d'en connaître davantage en la matière.

Suivant son plan de succession, l'organisation XYZ souhaite recruter un directeur général. Il s'agit d'une occasion stimulante de mettre à l'épreuve votre solide leadership visionnaire en amenant une organisation vouée aux arts bien établie encore plus loin.

Le directeur général est un leader d'exception passionné des arts de la scène. Relevant du conseil d'administration, il est chargé de la gestion globale et des activités de l'organisation XYZ. Il est également responsable du développement artistique, des objectifs du programme et de la gestion des activités quotidiennes qui s'inscrivent dans une vision cohérente approuvée par le conseil d'administration de l'organisation. Il élabore des mécanismes de soutien et contribue à la mission de l'organisation. C'est à lui qu'incombe la communication entre le personnel, les enseignants, les familles, le conseil d'administration et la communauté afin de promouvoir la mission et la vision de l'organisation. Le directeur général est chargé de tous les aspects relatifs à la programmation, y compris l'élaboration et l'évaluation du programme, avec l'aide d'un directeur des opérations chargé de la gestion financière et de l'administration de l'organisation.

Le candidat sélectionné aura une connaissance approfondie des arts de la scène, en plus d'une bonne compréhension des organisations à but non lucratif, notamment une connaissance des principes de leadership et de gestion qui leur sont propres.

Fin stratège et habile communicateur, il aura d'excellentes aptitudes en gestion des ressources humaines et possèdera une vaste expérience des relations avec la communauté, de la création de partenariats, du financement et de la planification stratégique.

Sur le plan organisationnel, le candidat sélectionné aura fait ses preuves dans la gestion réussie du changement dans une petite organisation et dans la collaboration efficace avec un conseil d'administration bénévole.

La rémunération est concurrentielle pour un poste de direction dans le domaine des organisations artistiques et culturelles de bienfaisance; elle est établie entre XYZ \$ et XYZ \$ selon l'échelle salariale en vigueur et en fonction de la qualification et de l'expérience du candidat sélectionné.

Soumettez votre candidature en toute confidentialité avant le XXXX
au comité de recrutement et de transition à selection@

ANNEXE I : Exemple de formulaire d'évaluation de curriculum vitæ

Exemple de formulaire d'évaluation de curriculum vitæ, nom de l'organisation

Candidat : _____

	Insatisfaisant	Satisfaisant	Excellent
Connaissances et expérience des arts de la scène			
Expérience de la gestion d'organisations à but non lucratif			
Expérience de l'élaboration et de la gestion de programmes			
Expérience de la supervision de personnel et de bénévoles			
Expérience du financement et de la gestion financière, y compris en rédaction de demandes de subvention			
Expérience dans les relations avec la communauté			
Connaissance des budgets			
Expérience de travail avec un conseil d'administration			
Aptitudes à la communication écrite et présentation			

Évaluation		
Insatisfaisant	Satisfaisant	Excellent
Le candidat démontre : ▪ peu de compétences souhaitées; ▪ un manque de clarté ou de confiance dans ses réponses; ▪ avec difficulté qu'il a acquis les compétences attendues dans le passé ou qu'il les acquerra dans le rôle de directeur général.	Le candidat démontre : ▪ de nombreuses compétences souhaitées; ▪ des réponses claires et articulées; ▪ des connaissances et des aptitudes solides pertinentes pour le poste de directeur général.	Le candidat démontre : ▪ toutes les (ou la plupart des) compétences souhaitées; ▪ des réponses exceptionnellement claires, convaincantes et confiantes; ▪ nettement qu'il a acquis les compétences attendues dans le passé et qu'il les acquerra dans le rôle de directeur général.

Commentaires :

Entrevue? Oui ☐
 Non ☐
 Peut-être ☐

Points à clarifier en entrevue :

SOURCE : <http://www.iog.unc.edu/pubs/electronicversions/pg/pgsum00/article4.pdf>

ANNEXE J : Préparation et liste de vérification pour l'entrevue de sélection

Préparation, réalisation et suivi de l'entrevue :

1. Disposez-vous d'une description de poste à jour pour orienter le processus d'entrevue?
2. Avez-vous ciblé les compétences en précisant les connaissances, les aptitudes et les habiletés requises qui feront l'objet de questions à l'entrevue et qui sont cohérentes avec la description de poste?
3. Pouvez-vous compter sur un comité de sélection représentatif qui peut fournir une évaluation équilibrée des candidats? Les membres de ce comité ont-ils reçu une formation sur ce qu'il faut et ce qu'il ne faut pas faire en entrevue?
4. Votre aménagement du temps d'entrevue laisse-t-il suffisamment de temps au comité de sélection pour poser ses questions et aux candidats pour y répondre (p. ex. un minimum de 5 minutes par question)?
5. Votre processus d'entrevue est-il structuré et adapté au poste? Les candidats répondront-ils tous aux mêmes questions?
6. Offrez-vous la possibilité aux candidats de passer une deuxième entrevue pour leur permettre de réagir à l'évaluation et pour évaluer de nouveaux critères?
7. Posez-vous des questions qui permettent d'en savoir plus sur les compétences démontrées par les candidats dans le passé, qui sont pertinentes par rapport à la description du poste et aux compétences attendues, et qui fournissent des éléments probants sur le rendement passé?
8. Demandez-vous aux candidats de donner des exemples positifs et négatifs pour vous permettre de faire une évaluation plus équilibrée?
9. Vous êtes-vous assuré que vos questions ne portent sur aucun motif discriminatoire – par exemple, l'état matrimonial, la situation de famille, l'origine ethnique ou l'âge – comme le proscrit la législation canadienne sur les droits de la personne?
10. Offrez-vous aux candidats handicapés des mesures d'adaptation raisonnables pendant le processus d'entrevue?
11. Faites-vous en sorte de créer une atmosphère positive pour les candidats (contact visuel, signes d'ouverture, etc.)?
12. Avez-vous pris des notes durant l'entrevue afin d'appuyer votre évaluation sur des critères clairs?
13. Avez-vous vérifié les références des candidats selon les mêmes critères que ceux de l'entrevue?
14. Avez-vous fourni à tous les candidats de la rétroaction sur le processus d'entrevue?
15. Avez-vous comparé les évaluations d'entrevue avec les évaluations du rendement un an après l'embauche afin de déterminer la valeur prédictive de votre processus de départ et de l'adapter aux besoins futurs si nécessaire?

Ce qu'il ne faut pas faire :

1. Ne pas prévoir suffisamment de temps pour la préparation des entrevues, pour déterminer les critères d'évaluation des candidats, pour examiner les curriculum vitæ avant les entrevues, etc.
2. Trop parler et ne pas écouter suffisamment : les candidats devraient parler 80 % du temps durant l'entrevue.
3. Manquer de courtoisie envers les candidats : il faut éviter d'être en retard, de répondre au téléphone ou de somnoler durant l'entrevue!
4. Prendre des notes sur un candidat sans utiliser les questions exploratoires pour clarifier l'information ou les incohérences.
5. Appuyer sa décision sur son intuition plutôt que sur les données d'un processus structuré, impartial et fondé sur les compétences.
6. Être partial dans les évaluations, par exemple :
 - a. mauvaise interprétation de différences culturelles;
 - b. « effet de halo » par lequel l'évaluation d'une caractéristique influence celle des autres;
 - c. partialité à l'endroit de candidats qui nous ressemblent;
 - d. jugement d'un candidat sur son apparence plutôt que sur les compétences relatives au poste.
7. Discuter ouvertement des candidats immédiatement après l'entrevue, avant que chaque évaluateur n'ait eu l'occasion de réaliser sa propre évaluation. Cela peut biaiser l'évaluation du groupe.
8. Ne pas prévoir suffisamment de temps pour mener une évaluation individuelle adéquate après chaque entrevue.
9. Ne pas respecter la confidentialité du processus d'entrevue et des renseignements sur les candidats.

1. Aménagement du temps

Introduction, description du processus	5 minutes
Question d'ouverture	5 minutes
Présentation	10 minutes
Sept questions (9 minutes par question – temps pour approfondir)	63 minutes (deuxième entrevue pour les candidats sélectionnés)
Questions du candidat	10 minutes
Discussion du comité et évaluation	15 minutes
Temps total	108 minutes

ANNEXE K : Exemple de questions d'entrevue

Élaborez vos questions d'entrevue en fonction des compétences essentielles du poste à pourvoir.

Par exemple :

Compétences générales en matière de gestion et de leadership

Compétences liées aux interactions avec le conseil d'administration

Compétences en matière de gestion stratégique

Compétences interpersonnelles

Exemples de questions comportementales :

1. Pouvez-vous décrire une situation où vous avez dû traiter avec une personne au caractère difficile ou au rendement insatisfaisant (p. ex., un employé, un pair, un bénévole)?

Pistes :

- Quelle était cette situation, et quelle incidence a eu le comportement de cette personne?
- Quel était votre rôle auprès de cette personne, et qu'avez-vous fait pour régler la situation?
- Quelle est votre philosophie ou approche générale pour satisfaire aux normes élevées de l'image de marque de l'organisation?

2. Nommez un changement considérable que vous avez apporté pour améliorer la gestion d'un secteur ou d'une organisation.

Pistes :

- Comment en avez-vous établi la priorité?
- Quel a été votre rôle dans ce changement? Quelles mesures avez-vous prises?
- Quelle différence a faite ce changement?
- Comment en avez-vous évalué le succès?

3. Pouvez-vous décrire une relation ou un partenariat difficiles (p. ex., avec un bailleur de fonds, un partenaire interne ou externe) que vous avez réussi à transformer en relation enrichissante?

Pistes :

- Qu'est-ce qui rendait cette relation difficile?
- Qu'avez-vous fait pour transformer cette relation pour le mieux?

4. Quelle expérience de financement pertinente à la gestion d'une organisation à but non lucratif avez-vous?

Pistes :

- Décrivez-nous comment vous avez démontré votre aptitude à utiliser différentes sources de financement qui nécessitaient différents types de relation.

5. Pouvez-vous décrire une situation où vous avez consacré beaucoup de temps, d'efforts et de ressources sans réussir ou sans obtenir le succès escompté?

Pistes :

- Quelle était cette situation?
- Quel était votre rôle? Quel était le rôle des autres acteurs de l'événement (p. ex., autres employés, conseil d'administration, bénévoles)?
- Comment avez-vous réussi à conserver la confiance des autres malgré ce résultat décevant?
- Qu'avez-vous appris de cette expérience qui pourrait faire une différence dans l'avenir?

Exemples de mises en situation :

1. Selon vous, quelles sont les mesures à prendre pour traiter avec un employé souvent en retard ou absent?

Pistes :

- Quelles conversations auriez-vous dans cette situation?
- Quelles sont les étapes à suivre en cas de congédiement?
- Avez-vous déjà eu à gérer une situation semblable auparavant? Si oui, quel en a été le résultat?
- Quelle autre situation problématique liée aux ressources humaines avez-vous eu à gérer par le passé?

2. Comment pourriez-vous assurer une relation fructueuse entre le conseil et vous?

Pistes :

- Quelle est votre expérience avec les conseils d'administration?
- Qu'attendez-vous d'un conseil d'administration?
- Quelles sont les principales balises entre les responsabilités du conseil et du directeur général, selon vous?

3. Il importe que le directeur général entretienne des relations solides avec les différents intervenants de la communauté. Comment pourriez-vous consolider votre présence dans le milieu artistique de la région?

4. Il est de plus en plus difficile d'embaucher et de maintenir en poste de bons candidats (p. ex., employés, bénévoles). Comment pourriez-vous relever ce défi?

Pistes :

- Selon vous, de quelles façons les organisations à but non lucratif pourraient-elles réussir à attirer des bénévoles et des employés et à les conserver?
- Décrivez-nous comment vous avez démontré vos aptitudes à mobiliser les autres.

ANNEXE L : Exemple de formulaire de notation

[Les membres du comité de sélection notent leur évaluation et leurs commentaires généraux sur ce formulaire.]

Compétences	Remarques	Évaluation		
		Insatisfaisant	Satisfaisant	Excellent
Compétences en matière de gestion et de leadership				
Compétences liées aux interactions avec le conseil d'administration				
Compétences en matière de gestion stratégique				
Compétences interpersonnelles				

Évaluation		
Insatisfaisant	Satisfaisant	Excellent
Le candidat démontre : ▪ peu de compétences souhaitées; ▪ un manque de clarté ou de confiance dans ses réponses; ▪ avec difficulté qu'il a acquis les compétences attendues dans le passé ou qu'il les acquerra dans le rôle de directeur général.	Le candidat démontre : ▪ de nombreuses compétences souhaitées; ▪ des réponses claires et articulées; ▪ des connaissances et des aptitudes solides pertinentes pour le poste de directeur général.	Le candidat démontre : ▪ toutes les (ou la plupart des) compétences souhaitées; ▪ des réponses exceptionnellement claires, convaincantes et confiantes; ▪ nettement qu'il a acquis les compétences attendues dans le passé et qu'il les acquerra dans le rôle de directeur général.

SOURCE : http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/documents/ED_HiringGuide.pdf

ANNEXE M : Tableau de la composition du conseil d'administration

Nom	Poste de direction occupé	Poste occupé au sein d'un comité	Ancienneté	Échéance du mandat actuel	Possibilité de renouvellement du mandat

ANNEXE N : Profil du conseil d'administration

L'objectif de cet outil est de mettre en valeur les compétences générales recherchées par votre organisation dans le recrutement de membres pour le conseil d'administration. Il vous permettra de cibler les aptitudes, les qualités et la qualification nécessaires au bon fonctionnement du conseil d'administration.

Compétences générales des membres du conseil :

- ☐ Compréhension de la communauté et de ses besoins
- ☐ Passion pour la cause
- ☐ Volonté d'investir son temps dans les réunions du conseil et des comités, les séances de planification et les événements spéciaux
- ☐ Aptitude au travail d'équipe
- ☐ Capacité d'écoute et capacité de réflexion en cas de problème
- ☐ Volonté de participer au financement pour soutenir l'organisation
- ☐ Volonté d'accepter les conditions du Code de conduite ci-joint

Qualités et qualification :

Pour cerner le type de personnes requises au conseil d'administration, il faut d'abord comprendre quelles sont les qualités et la qualification recherchées (aptitudes, talents, relations, expertise, etc.).

1. Dans la colonne « Besoin », cochez toutes les qualités dont votre conseil a besoin pour un fonctionnement optimal.
2. Dans la colonne « Acquis », inscrivez le nom des personnes qui possèdent ces qualités.
3. Donnez suite à cet exercice en recrutant des candidats possédant les qualités de la colonne « Besoin » auxquelles aucun nom n'a été associé.

		Besoin (✓)	Acquis (indiquez le nom du membre)
Expertise (formation scolaire ou professionnelle)	Gestion financière et comptabilité	✓	
	Financement		
	Ressources humaines et relations de travail		
	Droit		
	Planification et évaluation de programmes		
	Leadership		
	Marketing et relations publiques		
	Gestion artistique		
	Développement organisationnel		
	Technologie de l'information et gestion de bases de données		
	Autres :		
Expérience	Présidence de réunions		
	Gestion des risques		
	Gestion des ressources bénévoles		
	Gouvernance		
	Marketing et sensibilisation communautaire		
Relations	Clients et consommateurs		
	Dirigeants communautaires et politiques		
	Milieus artistique et des affaires		
	Médias		
	Membres de soutien de la communauté		
	Représentants de notre clientèle		

ANNEXE O : Marche à suivre pour une planification réussie la relève du conseil d'administration

1. Faire en sorte que l'organisation possède une mission, une vision, des valeurs, des règlements municipaux, des politiques et d'autres éléments solides qui attireront des bénévoles faisant preuve d'un bon leadership. Les organisations se font concurrence pour attirer des bénévoles compétents, surtout pour des postes de direction. Les organisations doivent donc être bien structurées pour pouvoir séduire les bénévoles.
2. Faire appel à un comité qui se consacre au recrutement et à la conservation des membres au sein du conseil. Habituellement, cette tâche revient au comité des candidatures dirigé par un ancien président, soit quelqu'un qui connaît bien l'organisation, les conditions d'adhésion et la communauté. Le comité des candidatures permet non seulement d'améliorer le niveau de gouvernance et de responsabilité du conseil, mais également d'alléger considérablement la charge de travail du président ou du directeur général en s'occupant du recrutement et du maintien des membres au sein du conseil. Lorsque sa charge de travail est allégée, le poste de président est souvent beaucoup plus attrayant et facile à pourvoir. Voici les tâches du comité des candidatures :
 1. Trouver des personnes qualifiées pour devenir membres du conseil d'administration.
 2. Sélectionner des candidats à présenter à l'élection lors de l'assemblée générale annuelle des membres pour pourvoir le poste de directeur.
 3. Assumer ces autres responsabilités :
 - élaborer et tenir les manuels du conseil;
 - remplir annuellement l'outil relatif au profil du conseil;
 - veiller à ce que l'autoévaluation annuelle des membres du conseil soit remplie;
 - remplir et illustrer l'évaluation annuelle du conseil;
 - veiller au perfectionnement continu du conseil.
3. Cibler les compétences, l'expérience et la représentation nécessaires ou manquantes au sein du conseil, soit à l'aide de l'outil d'évaluation des profils des membres du conseil ou de l'outil d'évaluation des compétences, et en tenant compte des priorités stratégiques de l'organisation. Le recrutement des membres visera des personnes possédant ces habiletés. L'outil d'évaluation des compétences est rempli par les membres actuels du conseil et sert à approfondir les données relatives aux membres, à leurs habiletés et à leur expérience. Les nouveaux membres du conseil d'administration viendront combler les lacunes décelées. Un outil d'évaluation des compétences similaire est joint au formulaire de demande des nouveaux membres du conseil. Une liste des compétences souhaitées permettra au conseil d'ajuster les habiletés convoitées en fonction des aptitudes qui seront requises dans un avenir proche ou d'inciter les membres actuels à se perfectionner pour combler une lacune actuelle ou future.
4. Dresser une liste des éléments à vérifier avant le recrutement. Elle servira de planification au recrutement des membres du conseil. À moins que des processus soient déjà en place, les candidats potentiels pourraient refuser de se lier au conseil s'ils percevaient un manque d'organisation dans son approche.
5. Élaborer un plan de recrutement pour nommer la bonne personne au bon poste en tenant compte de ses compétences et de son expérience. Le recrutement consiste à faire correspondre les besoins de l'organisation avec les compétences et les champs d'intérêt d'un candidat. Les questions suivantes doivent faire partie de votre stratégie de recrutement :
 - Quels objectifs pourrait-on atteindre grâce au recrutement de nouveaux membres au sein du conseil?
 - Où pouvons-nous trouver les personnes démontrant les compétences et l'expérience recherchées?
 - Quels sont les facteurs qui pourraient influencer la sélection d'un candidat au sein du conseil?
 - Par quel type de demande de services les candidats qualifiés pourraient-ils être attirés?

Stratégies de recrutement

- Le recrutement ouvert est efficace lorsqu'à peu près n'importe quel candidat est apte à occuper le poste de bénévole à pourvoir, soit parce qu'aucune habileté particulière n'est exigée ou que presque tout le monde peut acquérir rapidement les compétences recherchées. Dans ce cas, la demande de services sera publiée afin d'informer le plus de gens possible.
- Le recrutement ciblé est une façon très efficace de pourvoir des postes spécifiques au sein du conseil. Il consiste à déterminer les compétences et l'expérience nécessaires au poste en question pour ensuite cibler les gens qui possèdent ces qualifications.
- Le recrutement par relation consiste à tenir compte des candidats ayant déjà un lien avec l'organisation : proches d'un client, anciens membres du conseil d'administration ou du personnel, etc.
- Le recrutement ambiant est tout indiqué pour un « groupe fermé », comme un groupe professionnel, un club philanthropique ou un groupe religieux, qui recherche des gens ayant un bon sens d'identification et participant à leur communauté.

Ce sont vos objectifs qui détermineront la meilleure stratégie pour recruter les membres du conseil d'administration. Si vous devez pourvoir plusieurs postes de nouveaux administrateurs, tentez le recrutement ouvert. Si toutefois vous recherchez des compétences particulières ou visez des groupes variés, optez plutôt pour le recrutement ciblé. Si vous désirez un roulement constant des membres du conseil ou voulez combler des départs, considérez le recrutement par relation. Enfin, si vous souhaitez encourager la représentation d'un groupe précis, choisissez le recrutement ambiant.

6. Encourager la diversité au sein de votre conseil, soit en variant les compétences, les expériences, les groupes d'âge, les nationalités, les sexes et le cheminement des candidats. Faire en sorte que le conseil reflète bien la communauté et ceux qu'il représente. Une fois que les besoins du conseil sont bien définis, le recrutement ambiant peut être tout indiqué pour assurer la diversité et représenter les valeurs de la communauté.
7. Rencontrer en entrevue les candidats potentiels au poste à pourvoir au sein du conseil et leur poser des questions préparées à l'avance.
8. Instaurer un processus de recrutement cohérent pour les nouveaux membres du conseil qui comporterait notamment un formulaire de demande, un formulaire de confidentialité, une vérification des références et une vérification de l'existence d'un casier judiciaire. S'assurer que les différences dans les critères de sélection sont valables et bien expliquées, par exemple le fait d'exiger la vérification de l'existence d'un casier judiciaire pour un poste, mais pas pour un autre.
9. Conserver dans les bureaux de l'organisation les renseignements personnels des membres du conseil dans des dossiers distincts protégés. Ne pas autoriser qui que ce soit à apporter ces dossiers à la maison. Passer en revue ces documents à l'occasion pour vous assurer qu'ils contiennent tous les renseignements. Consigner les mesures de sécurité des dossiers personnels dans la politique de confidentialité de l'organisation.
10. Distribuer un programme d'orientation détaillé aux nouveaux membres du conseil.
11. Jumeler chaque candidat potentiel ou nouveau membre du conseil à un membre expérimenté aux fins de mentorat. Encourager les membres d'expérience à encadrer le candidat potentiel ou le nouveau membre avant les réunions, et ce, jusqu'à ce que ce dernier soit à l'aise avec les attentes ainsi que les renseignements qui y sont discutés.
12. S'assurer que chaque membre du conseil dispose d'une description de poste, qu'il soit administrateur ou joue un autre rôle (président, trésorier, secrétaire).
13. Faire en sorte qu'au moins deux candidats soient en mesure d'exécuter les fonctions de chaque poste essentiel au sein du conseil. Cette stratégie permettra ainsi de réduire les risques que l'organisation doive pourvoir un poste vacant si un membre du conseil n'est plus en mesure d'assumer les responsabilités de son poste de direction.
14. Déterminer les futurs dirigeants en offrant l'occasion aux membres du conseil d'apprendre les compétences requises au leadership et d'en faire preuve, que ce soit en présidant un comité ou un groupe de travail à court terme, en assumant une tâche spécifique ou en représentant les activités communautaires de l'organisation.

15. Examiner régulièrement les processus de recrutement et de sélection des membres du conseil afin de déterminer les points à améliorer, et ce, en faisant participer autant les membres expérimentés que les nouveaux membres.
16. Tenter de comprendre pourquoi les membres du conseil quittent leurs fonctions et trouver des solutions au besoin. Le document Les bénévoles des conseils d'administration au Canada : leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent (http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/kdc-cdc/imagine_benevoles_des_conseils_rapport.pdf) fait état de nombreuses difficultés qu'éprouvent les membres d'un conseil d'administration :
 - Difficultés personnelles :**
 - Gestion du temps;
 - Gestion de conflits avec les autres membres du conseil.
 - Difficultés du conseil :**
 - Réunions mal animées;
 - Attribution inégale des tâches;
 - Consensus difficile à obtenir.
 - Difficultés de l'organisation :**
 - Recrutement et conservation des membres au sein du conseil;
 - Obtention d'un financement.

Reproduction autorisée de : Le nec plus ultra des conseils d'administration bien établis : leurs réflexions et les recommandations. Projet pilote portant sur les conseils d'administration bien établis, rédigé en 2007 par Joan Cox et Robbie Giles.

6. RESSOURCES

Ressources en français :

La Dotation – embauche de la directrice générale : Conseil RH pour le secteur communautaire

<http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-embauche.cfm>

Planification de la relève - Préparer une nouvelle génération d'artistes et de gestionnaires culturels : Susan Annis – Conseil des ressources humaines du secteur culturel. <http://www.cpaf-opsac.org/fr/themes/documents/AGA OPSAC 2011 Planification de la relève 08mars2012.pdf>

La planification de la relève – Un enjeu au cœur de la fonction RH : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

<http://www.portailrh.org/ReperesRH/fiche.aspx?f=78170>

La planification des effectifs – Modèle de planification de la relève: Conseil canadien de transport des passagers
<http://www.gourousdelautobus.ca/media/pdf/Succession-Planning-Model-fr.pdf>

Planification RH – Planification de la relève : Conseil RH pour le secteur communautaire.
<http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-releve.cfm>

Planifier la relève – Le point de vue des chefs d'entreprises: Ministère du développement économique et du commerce de l'Ontario
http://www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/smallbiz/sb_downloads/we_report_successionplanning_fr.pdf

Le travailleur culturel du XXI^e siècle - entre succession, idéologie et technologie:
CQRHC – Conseil québécois des ressources humaines en culture
<http://www.cqrhc.com/documentation/nouvelles/le-travailleur-culturel-du-xxie-siecle-entre-succession-ideologie-et-technologie>

Ressources en anglais :

A Model Succession Process: Alice Niwinski - Vancouver International Writers Festival.
http://www.writersfest.bc.ca/files/u3/Succession_document.pdf

Career Development for travailleurs culturels: Cultural Careers Conseil Ontario + Cultural RH Conseil Tools
http://www.workinculture.ca/news/documents/CDCWSummaryMay21_001.pdf

Chief Executive Planification de la relève - Essential Guidance for Boards and CEO: Second Edition. Nancy R. Axelrod. BoardSource, 2010

Creative Management in the Arts and Heritage: Sustaining and Renewing Professional Management for the 21st Century: Canadian Conference of the Arts + Cultural RH Conseil
<http://www.arts.on.ca/Asset340.aspx>

directeur exécutif, directrice exécutive Planification de la relève: Preparing the Way for leadership Transitions. National Alliance for media arts and culture
<http://namac.org/carrefour/1092>

Hiring a Director for a Nonprofit Agency: A Step-by-Step Guide. Kurt J. Jenne and Margaret Henderson.
<http://www.iog.unc.edu/pubs/electronicversions/pg/pgsum00/article4.pdf>



How should arts and culture organizations approach succession planning? Sally Sterling, Spencer Stuart – National Arts Strategies
<http://www.YouTube.com/watch?v=r7iPnyl4MSw>

RH Toolkits: RH Conseil for the Nonprofit Sector.
RH Planning – Planification de la relève
<http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-succession.cfm> (v.f. aussi disponible)
Getting the Right people – Hiring an directeur exécutif, directrice exécutive
<http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/right-people-hiring.cfm>

GRH Tools – Coaching, Mentoring and Planification de la relève: Cultural Careers Conseil Ontario + Cultural RH Conseil
<http://www.workinculture.ca/media/en/toolsCoachingMentoringSuccession.pdf>

Lessons about Founder's and Long-Term Executive Transitions. Creative Trust
www.transitionguides.com

Planning for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Nonprofit Arts organizations. Merianne Liteman. The Illinois Arts Alliance Arts in conjunction with the Arts and Business Conseil of Chicago, 2003

Succession: Arts leadership for the 21st Century: Research and recommendations on leadership succession in nonprofit organismes voués aux arts
Illinois Arts Alliance Foundation
www.artsalliance.org

Planification de la relève Basics: Christee Gabour Atwood. ASTD Press, 2007

Planification de la relève for organismes sans but lucratif: A Resource List. Foundation Center – philanthropy source
<http://foundationcenter.org/getstarted/topical/succession.html#01>

What advice would you give to someone rebuilding an organisme voué aux arts?

Anna Thompson, directeur exécutif, directrice exécutive of the DeBartolo arts de la scène Center at the University of Notre Dame – National Arts Strategies
http://www.artstrategies.org/leadership_tools/videos/2011/03/29/anna-thompson-what-advice-would-you-give-to-someone-rebuilding-an-organismes_voués_aux_arts/