

# Board Development

## **Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule**

Une des décisions clés que doit prendre tout conseil d'administration est celle d'embaucher un directeur général. Cette responsabilité du conseil est très importante en raison de :

- l'importance du travail du directeur général
- l'étroite relation de travail entre le directeur général et le conseil
- l'influence du directeur général sur tous les programmes et les services de l'organisme
- le profil du directeur général dans la collectivité

À titre de leader, le directeur général joue un rôle fondamental dans le succès ou l'échec de votre organisme. Donc, qu'il s'agisse du premier ou du dixième directeur général, un conseil doit prendre son temps pour trouver la personne idéale pour occuper ce poste important. Lorsque vous vous retrouvez devant cette tâche difficile, vous devez suivre ces trois étapes importantes :

1. Évaluer les forces, les zones à améliorer et les besoins de votre organisme
2. Planifier le processus de recherche
3. Effectuer rigoureusement la recherche

### **1. Évaluer les forces, les zones à améliorer et les besoins de votre organisme**

Avant d'entreprendre sérieusement la recherche d'un nouveau directeur général, prenez le temps d'évaluer les forces et les zones à améliorer de votre organisme. Cela peut s'effectuer efficacement en mettant sur pied un comité spécial. Toutefois, assurez-vous que tous les membres du conseil comprennent et appuient le travail de ce comité, parce que cette première étape vous aidera à identifier la personne la plus compétente pour votre organisme.

*Rédigé par le*

*Board Development Program*

*Voluntary Sector Services*

*Alberta Culture and Community Spirit*

*Bureau 907 Standard Life Centre*

*10405 Jasper Avenue*

*Edmonton AB T5J 4R7*

*Tél. : 780-427-2001*

*Télec. : 780-427-4155*

*Courriel : [bdp@gov.ab.ca](mailto:bdp@gov.ab.ca)*

*[www.albertabdp.ca](http://www.albertabdp.ca)*

*Board Development est  
commandité par :*

**Government  
of Alberta ■**

**MACÉWAN**

*Il est permis de photocopier et de  
distribuer cette publication.*

*La republication de sections ne  
peut se faire qu'avec l'approbation  
du Board Development Program.*

## Board Development

Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule

*« Un des moments les plus pénibles de la vie se produit lorsque l'on doit admettre qu'on n'avait pas bien fait nos recherches et qu'on n'était pas bien préparé. »*

[traduction]

— Inconnu

Une évaluation précise de la situation actuelle peut vous aider à concevoir un profil de poste et une description de tâche qui cadrent avec les besoins et les caractéristiques distincts de votre organisme. Votre évaluation devrait comprendre certains des éléments de votre organisme, tels que les suivants :

- Énoncés de vision et de mission
- Image au sein de la collectivité
- Moral et besoins du personnel
- Résultats et besoins des programmes actuels
- Santé financière
- Cadre structurel, tel que les statuts et règlements, descriptions de tâche et structure du comité
- Rôles, relation et attentes du conseil et du directeur général

Utilisez ces renseignements pour déterminer les forces de votre organisme, ainsi que les nouveaux défis auxquels il devra faire face. Assurez-vous de définir les obstacles qui pourraient empêcher un candidat d'accepter le poste de directeur général. Par exemple :

- Le salaire correspond-il aux attentes que vous avez pour ce poste?
- Est-ce que votre conseil et votre organisme ont une bonne réputation en matière de relation avec le directeur général?

### **Préparer un profil du poste.**

Utilisez les renseignements qui découlent de l'évaluation de votre organisme pour aider à bien définir quel genre de personne recherche votre conseil. Assurez-vous de déterminer les exigences à court et à long terme de votre organisme. La phase d'élaboration actuelle de votre organisme est un facteur important à considérer pour la détermination des compétences clés et des caractéristiques du nouveau directeur général. Par exemple, un organisme plus récent ayant peu de membres du personnel nécessitera peut-être un directeur général qui possède de grandes compétences particulières aux programmes et une aptitude à susciter la sensibilisation du public. Un organisme mieux établi, avec un plus grand effectif nécessitera probablement un directeur général qui possède probablement plus de compétences au niveau des finances et de la gestion du personnel et moins d'expertise au niveau des activités directes de l'organisme. Selon le type d'organisme, votre conseil pourra aussi tenir compte des normes professionnelles connexes.

Il serait peut-être avantageux d'inviter les membres du personnel à participer à ce processus. Le personnel peut offrir des commentaires précieux au sujet des défis importants et du type de leadership nécessaire pour les cadres actuels. Cela permettra également au conseil et au personnel de prendre collectivement une décision qui leur est essentielle.

Après avoir élaboré le profil du poste, le conseil devrait être d'accord au sujet des exigences du nouveau directeur général, notamment :

- les compétences
- les caractéristiques
- l'expérience

### ***Revoir et mettre à jour la description de tâche actuelle du directeur général.***

Muni de ces renseignements, le comité peut maintenant revoir et mettre à jour la description de tâche actuelle du directeur général. Une fois terminée, cette description de tâche doit correctement correspondre :

- aux attentes du conseil par rapport aux activités que doit accomplir le directeur général
- à la relation de travail entre le conseil et le directeur général
- au résumé des responsabilités et des fonctions particulières
- au style de gestion du conseil

Il est important de prendre le temps d'examiner l'état actuel de votre organisme et de discuter des attentes du conseil en ce qui a trait à la relation de travail entre le conseil et le directeur général. Cela permettra au conseil de travailler activement pour s'assurer que le candidat éventuel comprendra et qu'il sera disposé à accepter la façon dont le conseil gère l'organisme et qu'il pourra mener à bien la mission de l'organisme.

### ***Revoir le salaire et l'ensemble des avantages sociaux.***

Après avoir mis à jour la description de tâche, il serait sage de revoir le salaire et l'ensemble des avantages sociaux du directeur général. Cela est d'autant plus important si vous avez modifié considérablement la description de tâche ou si la même personne occupe le poste de directeur général au sein de votre organisme depuis plusieurs années. Vous pouvez communiquer avec des organismes semblables pour comparer salaire et avantages sociaux ou communiquer avec des organismes tels que le Centre canadien de philanthropie ou votre bureau de bénévoles local pour consulter les plus récents sondages sur les salaires et les avantages sociaux.

## **Board Development**

Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule

*« Si ce que vous faites ne vous aident pas à atteindre vos objectifs, c'est plutôt que cela vous nuit. » [traduction]*

— Brian Tracy

## Board Development

Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule

## **2. Planifier le processus de recherche.**

Le conseil doit maintenant décider s'il incombe au conseil ou à ses comités d'entreprendre le processus de recherche ou si une agence de recrutement de cadres externe s'en chargera. En utilisant une agence de recrutement de cadres, un conseil peut engager des coûts financiers importants. Toutefois, cela peut se révéler être l'approche la plus efficace si aucun candidat évident n'est connu, si la recherche s'effectue à l'échelle nationale ou internationale ou si les échéances sont serrées.

Souvenez-vous que le conseil conserve tous les droits décisionnels et l'ultime responsabilité d'embaucher le directeur général, peu importe l'approche utilisée.

Bon nombre de conseils choisissent de conférer à un comité de recrutement le mandat de gérer le recrutement de cadres. Si votre conseil décide d'adopter cette approche, assurez-vous de confirmer les éléments suivants auprès du conseil :

- le mandat du comité
- le calendrier
- le budget
- le niveau de pouvoir du comité
- les résultats escomptés du comité

Par exemple, le comité est-il celui qui décidera du candidat à interviewer ou doit-il faire des recommandations auprès du conseil? Le comité peut-il prendre la décision finale quant au candidat à embaucher ou doit-il faire des recommandations auprès du conseil? Le comité doit prendre garde à ne pas offrir un poste à un candidat potentiel sans avoir avisé le conseil au préalable. Un directeur général doit être assuré que tout le conseil avait appuyé son embauche et pas seulement les membres du comité de recrutement.

Il est important de bien sélectionner les membres du comité de recrutement. Vous pouvez décider de ne sélectionner que des membres du conseil pour siéger au comité, toutefois cela pourrait être l'occasion idéale d'encourager la participation des groupes intéressés de votre organisme ou de la collectivité. Essayer d'encourager la participation d'au moins une personne ayant de l'expérience avec le processus complet d'entrevue. Rappelez-vous de sélectionner un président qui peut dédier temps et énergie à cette tâche et qui peut s'assurer que le processus est juste, opportun et bien organisé.

Tous les membres du comité de recrutement doivent comprendre et respecter le fait que tous les renseignements qu'ils reçoivent sont strictement confidentiels. Le comité de recrutement doit donc élaborer et utiliser un processus qui protège la confidentialité de tous les renseignements recueillis pendant le processus et qui définit clairement comment ils seront détruits à la fin du processus de recrutement. Si un membre du personnel se charge de l'organisation du recrutement, comme par exemple de créer des dossiers et de convoquer des candidats à une entrevue, cette personne doit également respecter la confidentialité des renseignements.

### ***Organiser des activités préalables à l'entrevue.***

Pour que le processus d'embauche reste sur la bonne voie, le comité de recrutement doit accomplir bon nombre de tâches avant de commencer la recherche de candidats potentiels, notamment :

- Préparer l'affichage de l'emploi
- Déterminer les critères essentiels pour le poste et créer des formulaires de sélection pour les demandes d'emploi et les cv
- Préparer les questions d'entrevue
- Élaborer des feuilles d'évaluation à utiliser pendant les entrevues

La conception des questions d'entrevue et des feuilles d'évaluation n'est pas tâche facile. Si cette expertise ne se retrouve pas au sein de votre comité de recrutement, assurez-vous d'obtenir de l'aide. Des feuilles de sélection, des questions d'entrevue et des feuilles d'évaluation adéquates et bien ciblées sont essentielles pour vous aider à prendre une décision éclairée sur le candidat qui correspond le mieux à votre situation.

## **3. Procéder à une recherche approfondie.**

### ***Identifier les candidats potentiels.***

Vous êtes maintenant prêt à rechercher le candidat idéal pour occuper le poste de directeur général. Bon nombre d'options s'offrent à vous.

Les membres du comité de recrutement peuvent identifier des personnes qui connaissent de bons candidats pour le poste et ils peuvent communiquer directement avec elles. Il est important de préciser que bon nombre de cadres n'ont pas été informés du poste qu'ils occupent actuellement par des méthodes traditionnelles parce qu'ils ne recherchaient pas un nouveau poste à l'époque. Plutôt, ils avaient donné suite à un appel direct d'une personne qui croyait qu'ils étaient le candidat idéal pour le poste.

**Board Development**  
Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule

### **Facteurs à considérer pour assurer la confidentialité**

- *Où les demandes d'emploi seront-elles envoyées?*
- *Qui ouvrira le courrier?*
- *Qui préparera les copies des renseignements pour les membres du comité?*
- *Qui convoquera les candidats à une entrevue?*
- *Qui rédigera et acheminera les lettres de refus?*

— *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*, Board Development, 1998

## Board Development

Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule

Le comité peut demander au président du conseil d'envoyer une lettre par courrier ou par télécopieur à des groupes intéressés clés ou à des dirigeants dans le domaine, les invitant à soumettre le nom d'individus qui possèderaient les compétences requises pour ce poste. Pour ces deux options, vous devrez faire parvenir aux candidats potentiels une trousse d'information qui contient la mission et les objectifs de votre organisme, ainsi que les compétences requises pour ce poste. Demandez aux candidats potentiels de vous envoyer un exemplaire de leur curriculum vitae s'ils sont intéressés à postuler.

Des annonces publicitaires bien placées et bien rédigées peuvent également vous aider à rechercher des candidats pour le poste. Les annonces publicitaires peuvent être très coûteuses, donc pensez à élaborer une stratégie qui vous permettra de communiquer votre message aux endroits appropriés pour trouver le type de personnes qui possèdent les compétences que vous recherchez.

Parmi ces options, notons :

- les journaux
- les bulletins communautaires ou qui proviennent d'associations connexes
- les services de babillards électroniques
- les babillards situés dans les bureaux de placement et les organismes connexes

Après la date d'échéance, le comité fera le tri des cv à l'aide de la feuille d'évaluation des candidats qui énumère toutes les exigences clés pour le poste. Idéalement, vous devriez être en mesure de créer une liste d'environ trois à sept candidats.

### ***Établir le calendrier des entrevues.***

Lorsque vous établissez le calendrier des entrevues, assurez-vous d'allouer assez de temps pour permettre au comité et au candidat de mieux se connaître et pour traiter de toutes les questions de l'entrevue. Vous devriez également allouer assez de temps pour permettre aux membres du comité de noter leurs impressions du candidat à la fin de l'entrevue. Veillez à ne pas prévoir trop d'entrevues pendant une journée, puisque les entrevues sont généralement exigeantes et demandent une concentration soutenue.

## ***Animer les entrevues.***

L'entrevue est le moment idéal pour voir comment chaque candidat permettra à votre organisme de réaliser sa mission. Il est donc important d'allouer suffisamment de temps pour permettre au candidat de demander des précisions au comité au sujet des questions et pour permettre au comité de préciser les renseignements qu'il reçoit du candidat.

Les techniques d'entrevue efficaces sont à la fois un art et une science. Si votre comité de recrutement n'a pas les compétences requises pour animer des entrevues, assurez-vous d'obtenir de l'aide pour mener à bien ce processus.

## ***Sélectionner le candidat.***

Il n'est pas recommandé de n'utiliser que les renseignements recueillis pendant l'entrevue pour prendre une décision. La sélection du candidat final est un processus qui consiste à rassembler tous les renseignements que vous avez obtenus de tous les candidats de façon à pouvoir déterminer la personne qui convient le mieux à votre organisme. Vous devez tenir compte des éléments suivants :

- la performance du candidat pendant l'entrevue
- les réponses obtenues auprès des références
- l'alignement entre les réponses du candidat à l'entrevue et son expérience et ses accomplissements actuels

Souvenez-vous que les comportements précédents sont souvent le meilleur facteur prédictif de comportements futurs.

Finalement, avant d'offrir le poste au candidat, le comité de recrutement doit faire des recommandations au conseil au sujet du recrutement. Bien que certains organismes permettent au comité de prendre cette décision sans obtenir au préalable les commentaires du conseil, il est important de se rappeler que le directeur général travaille pour tout le conseil d'administration et non seulement pour le comité de recrutement. Le candidat doit savoir qu'il a l'appui de tous les membres du conseil. Il s'agit d'un important facteur dont le candidat doit tenir compte avant de décider d'accepter ou non le poste.



*Ce projet est une initiative conjointe dans le cadre de l'entente Canada-Alberta sur les services en français  
This project is a joint initiative under the Canada-Alberta Agreement on French Language Services*

## **Board Development**

Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule

## **Pour obtenir plus de détails sur d'autres sujets qui touchent les conseils d'administration**

Communiquez avec le Board Development Program pour recevoir des numéros précédents des bulletins *Board Development*.

Parmi les numéros précédents, notons (tous en anglais, sauf le dernier) :

- *Effective Organizations Call for Effective Chairs*
- *Building Better Boards*
- *Where, Oh Where, Did Our Membership Go?*
- *Meetings that Work*
- *Sustaining Healthy Boards*
- *Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards*
- *Maximize Your Time and Efforts - Collaborate!*
- *Rôles et responsabilités du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif*

## Board Development

Embauche du directeur général idéal pour votre organisme : tous n'entrent pas dans le même moule

### **Cahiers d'exercices autodirigés de Board Development**

Le Board Development Program publie une série de cahiers d'exercices autodirigés sur les questions d'élaboration d'un conseil.

Cinq cahiers d'exercices sont à votre disposition (en anglais seulement) :

- *Developing Job Descriptions for Board Members of Nonprofit Organizations*
- *Drafting and Revising Bylaws*
- *BOARD BUILDING: Recruiting and Developing Effective Board Members for Not-for-Profit Organizations*
- *Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards*
- *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director.*

Vous pouvez vous procurer ces cahiers :

- **à Edmonton :**  
*The Resource Centre for Voluntary Organizations*  
(780) 497-5616
- **à Calgary :**  
*Volunteer Calgary*  
(403) 265-5633

## **Faire une offre d'emploi.**

Lorsque le conseil a accepté la recommandation, le comité de recrutement peut faire l'offre d'emploi. Assurez-vous d'inclure les renseignements tels que le salaire et l'échelon de rémunération, l'ensemble des avantages sociaux, les vacances et la période probatoire. Lorsque vous offrez le poste, il se peut que votre directeur général potentiel ait quelques questions finales. Soyez certain de répondre honnêtement à toutes ses questions, même celles qui peuvent ne pas présenter votre organisme sous un jour favorable. Il s'agit d'une étape importante pour créer le niveau de confiance essentiel à une bonne relation de travail entre le conseil d'administration et le directeur général. Il est difficile d'établir et d'entretenir une bonne relation de travail lorsque le directeur général découvre plus tard qu'on l'avait mal informé, induit en erreur ou tout simplement pas informé au sujet d'importants problèmes concernant l'organisme.

## **Accueillir votre nouveau directeur général.**

Pour faciliter la transition, vous devez planifier comment vous aiderez votre nouveau directeur général à participer aux activités de votre organisme. Élaborez une stratégie pour :

- annoncer son entrée en poste à l'intérieur de votre organisme
- annoncer son entrée en poste aux intervenants et à la collectivité
- guider le nouveau directeur général

L'embauche d'un directeur général est une occasion qui peut servir à revitaliser votre organisme et à changer de cap. Si vous planifiez rigoureusement que vous l'exécuterez efficacement, ce sera possiblement une des meilleures contributions du conseil pour assurer le succès de l'organisme.

## **Quelques points à retenir**

Il est actuellement pratique courante de mentionner dans les annonces qu'on ne communiquera qu'avec les candidats retenus. Bien que ce soit une façon rapide de gérer le nombre de demandes que vous recevrez, cela ne risque pas de transmettre la bonne image de votre organisme et de la façon dont il fonctionne. Une lettre courtoise envoyée aux candidats non retenus servira à renseigner les individus sur l'état de la demande. Cela peut également aider votre organisme à obtenir l'appui de la collectivité.

— *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director,*  
Board Development, 1998