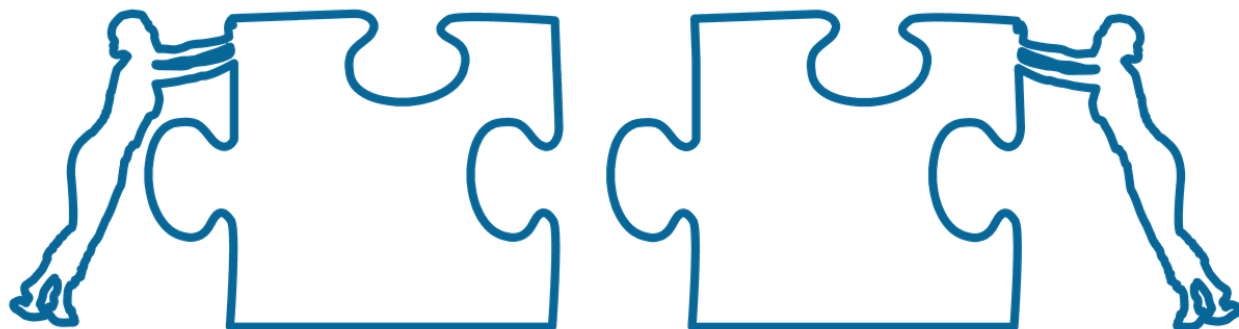
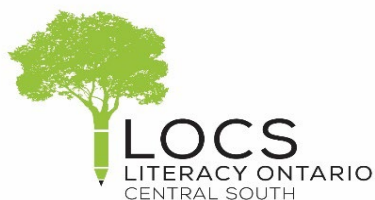


# EMBAUCHE D'UNE DIRECTRICE GÉNÉRALE OU D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL



## Alphabétisation et formation de base

---



**Carrie Wakeford**  
Directrice générale  
Literacy Ontario Central South  
Peterborough, Ontario  
[cwakeford@locs.on.ca](mailto:cwakeford@locs.on.ca)



**Shari Menard**  
Directrice générale  
Simcoe Muskoka Skillforce  
Barrie, Ontario  
[shari@smskillforce.ca](mailto:shari@smskillforce.ca)



L'adaptation en français a été effectuée grâce au Fonds de traduction de la Coalition ontarienne de formation des adultes (COFA) qui reçoit un financement du ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences.

Canada 

**EMPLOI  
ONTARIO**

Ontario 

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CONNAISSANCES, COMPÉTENCES, HABILITÉS ET D’AUTRES APTITUDES (CCHA) .....	2
Définition : Connaissances .....	3
Définition : Compétences .....	5
Définition : Habilités .....	6
Définition : D’autres aptitudes.....	7
Tâche : Créer un tableau des CCHA.....	8
DESCRIPTION DU POSTE .....	9
Tâche : Examinez votre description de poste.....	10
AFFICHAGES DES EMPLOIS .....	11
Tâche : Créer un affichage d’emploi.....	11
QUESTIONS D’ENTREVUE.....	12
Tâche : Sélectionner les questions d’entrevue.....	13
CONSEILS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION .....	14
Tâche : Recrutement et rétention.....	15
ANNEXE - Outils et exemples.....	17
TABLEAU des CCHA – directrice générale/DIRECTEUR GÉNÉRAL (DG) .....	18
TABLEAU des CCHA - VIERGE.....	19
DESCRIPTION DU POSTE – DIRECTRICE GÉNÉRALE/DIRECTEUR GÉNÉRAL (DG) .....	20
AFFICHAGE DE L’EMPLOI – DIRECTRICE GÉNÉRALE/DIRECTEUR GÉNÉRAL.....	27
QUESTIONS D’ENTREVUE .....	32
PREMIER TABLEAU D’ENTREVUE.....	39
DEUXIÈME TABLEAU D’ENTREVUE .....	42
TABLEAU D’ENTREVUE - VIERGE .....	45

## INTRODUCTION

Ce document vous guidera à travers les étapes pour l'embauche d'une directrice générale/directeur général (DG) ou d'un/une gestionnaire d'un programme d'Alphabétisation et formation de base (AFB). Nous utiliserons le terme de DG tout au long de ce document, mais les étapes et les exemples sont transférables à n'importe quel poste de direction dans le domaine de l'AFB.

Les stratégies utilisées peuvent varier en fonction de la structure de votre organisation et de vos politiques existantes en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi. Par exemple, l'embauche peut concerner les gestionnaires, les membres du conseil d'administration ou les comités d'embauche. Ce guide peut être partagé avec toutes les personnes concernées.

Vous y trouverez des informations, des tâches et des exemples :

- Définitions et tableaux des connaissances, compétences, habiletés et d'autres aptitudes (CCHA)
- Descriptions d'emploi
- Affichage d'un emploi
- Questions d'entrevue
- Conseils pour le recrutement et la rétention

Nous commencerons par définir les connaissances, les compétences, les habiletés et d'autres aptitudes.

Vous serez guidé dans l'utilisation de la structure des CCHA pour évaluer le poste de DG de votre programme d'Alphabétisation et formation de base.

**Remarque :** Lorsque vous souhaitez embaucher des formatrices ou des formateurs en alphabétisation et formation de base pour travailler dans un organisme d'alphabétisation et formation de base, utilisez le document « Embauche d'une formatrice ou d'un formateur ».

## CONNAISSANCES, COMPÉTENCES, HABILITÉS ET D'AUTRES APTITUDES (CCHA)

CCHA est un acronyme utilisé par les responsables des ressources humaines pour décrire les « connaissances, compétences, habiletés et d'autres aptitudes ». Lors du processus de recrutement, l'utilisation des CCHA vous aidera à vous concentrer sur d'autres éléments que les anciens titres de poste, les responsabilités et les compétences de la candidate ou le candidat, qui se sont tous révélés être de mauvais indicateurs du rendement futur et de la réussite dans un poste.

Comprendre les CCHA nécessaires pour un poste vous aidera à réussir le recrutement, l'embauche, l'intégration et la gestion du rendement.

Les compétences sont un autre terme couramment utilisé dans le domaine des ressources humaines, qui décrit la combinaison de connaissances, d'habiletés et d'autres aptitudes, ainsi que la manière dont ils contribuent ensemble à la réussite d'une personne.

Connaissances + Compétences + Habiletés + Autres habiletés = Compétences

Une fois que vous aurez déterminé les CCHA nécessaires pour réussir dans un poste, ces informations vous guideront dans l'élaboration d'une description de poste, d'une annonce d'emploi et de questions d'entrevue.

Vous pouvez utiliser vos documents existants ou les exemples fournis en annexe de ce document.

---

## DÉFINITION : CONNAISSANCES

CCHA : **CONNAISSANCES**; Compétences; Habilités; d'Autres aptitudes

La connaissance fait référence à quelque chose que vous avez appris de manière formelle (éducation et formation) ou informelle (sur le lieu de travail ou par auto-apprentissage). Il peut s'agir de faits, de théories, de politiques, de procédures et de règles. C'est ce que vous savez et comprenez; ce n'est pas toujours ce que vous avez fait ou ce que vous savez faire. Par exemple, vous avez peut-être participé à un atelier sur le SGC, mais vous n'avez pas eu l'occasion d'appliquer ce que vous avez appris.

Les connaissances peuvent être acquises par l'éducation, mais un titre ou un diplôme ne garantit pas que quelqu'un possède les connaissances que vous recherchez. Quelqu'un peut avoir des connaissances sans avoir de diplôme.

Savoir quelque chose est très différent de pouvoir faire quelque chose. On peut avoir des connaissances sans être habile, mais on ne peut pas être habile sans connaissances. Par exemple, vous pouvez acquérir des connaissances en matière de leadership par le biais d'une formation ou en lisant des livres, mais tant que vous n'aurez pas appliqué ces connaissances, vous n'aurez pas de compétences en matière de leadership.

Exemples de connaissances que vous souhaiteriez qu'une directrice générale ou un directeur général possède :

- Alphabétisation et formation de base : structure et lignes directrices
- Principes de l'apprentissage des adultes
- Budget, comptabilité
- Gestion des ressources humaines, gouvernance
- Planification stratégique, planification des activités

Une remarque sur les titres de compétences :

Vous pouvez exiger de la candidate ou le candidat qu'elle/il possède un titre de compétences spécifique. Il peut s'agir d'un diplôme, d'un certificat ou d'un titre professionnel.

Il est important d'évaluer si ces titres de compétences sont nécessaires pour réussir dans le poste que vous cherchez à pourvoir.

Posez-vous les questions suivantes :

- Une directrice générale ou un directeur général d'un organisme d'Alphabétisation et formation de base doit-elle/il être titulaire d'un diplôme ou d'une licence?
- Un B.A., un diplôme en ressources humaines ou un titre de comptable peuvent-ils aider quelqu'un à réussir dans cette fonction?
- Pourquoi cette exigence?
- Y a-t-il une équivalence que vous pourriez considérer?

Il est également important de se demander si vous serez en mesure d'attirer des candidates et candidats possédant le(s) titre(s) de compétences recherché(s), compte tenu de la description actuelle du poste, de l'environnement et du salaire.

**Remarque :** Le fait de privilégier l'expérience par rapport aux titres de compétences peut ouvrir l'emploi à certains travailleurs plus âgés qui ont travaillé dans le domaine, mais qui n'ont pas obtenu de diplôme ou qui n'a pas fait d'études postsecondaires.

Pour plus d'informations, faites une recherche sur Internet en utilisant des termes tels que « diplômanie » ou « inflation des diplômes ».

---

## DÉFINITION : COMPÉTENCES

CCHA : Connaissances ; **COMPÉTENCES**; Habiletés; d'Autres aptitudes

Les compétences sont observables et s'acquièrent par une application pratique où elles se développent par la pratique, l'action et le rendement. Par exemple, vous pouvez étudier le leadership, mais c'est lorsque vous commencez à appliquer vos connaissances en travaillant sur le terrain que vous développez des compétences en leadership. Les compétences se développent par l'action. Elles comprennent à la fois les compétences spécialisées (techniques, par exemple l'équipement/les compétences numériques) et les compétences générales (non techniques, par exemple la communication et la planification).

Les compétences peuvent être enseignées, développées, testées et mesurées et sont généralement apprises et améliorées au fil du temps. Les compétences se développent par l'application répétée des connaissances. Étant donné que les compétences se développent au fil du temps, elles sont souvent décrites en niveaux. Par exemple, une personne qui est gestionnaire depuis un an n'aura pas le même niveau de compétences qu'une personne qui est gestionnaire depuis 20 ans.

Exemples de compétences que vous souhaiteriez que la directrice générale ou le directeur général possède :

- Leadership
- Présentations
- Recherche et rédaction de rapports
- Planification et coordination
- Traitement de texte, feuilles de calcul et PowerPoint

---

## DÉFINITION : HABILITÉS

CCHA : Connaissances; Compétences; **HABILITÉS**; d'Autres aptitudes

Vous êtes né avec des habiletés naturelles qui vous accompagneront toute votre vie. Les habiletés durent toute la vie. Si vous essayez quelque chose pour la première fois et que cela vous semble facile, c'est peut-être parce que vous avez une habileté innée. Ce sont les choses qui vous semblent faciles, par exemple, certaines personnes ont des habiletés athlétiques naturelles ou une habileté à penser spatialement.

Le fait d'avoir une aptitude naturelle aidera une personne à développer rapidement une « compétence ». Par exemple, si la personne est douée pour les chiffres, il lui sera plus facile d'établir un budget pour l'année à venir.

Exemples d'habiletés que vous souhaiteriez la directrice générale ou le directeur général (DG) possède :

- Maîtrise des chiffres
- Analytique; Logique; Organisé
- Souci du détail; vision d'ensemble
- Axé sur les personnes, adaptable



---

## DÉFINITION : D'AUTRES APTITUDES

CCHA : Connaissances; Compétences; Habiletés; d'**AUTRES APTITUDES**

Votre personnalité, vos caractéristiques, vos attitudes, vos intérêts, votre tempérament et vos valeurs se combinent pour former d'autres aptitudes. Dans le domaine des ressources humaines, on les appelle souvent « d'autres aptitudes ». Les autres aptitudes sont souvent essentielles pour réussir dans un emploi. Si vous vous retrouvez à dire que vous recherchez une personne ayant la bonne attitude, des personnes qui s'intégreront dans l'équipe ou des personnes dont les valeurs correspondent aux valeurs fondamentales de l'organisation, vous recherchez d'autres aptitudes spécifiques.

Les employeurs disent souvent que les autres aptitudes sont les plus importants des CCHA parce qu'elles sont difficiles à enseigner et qu'elles ont un impact significatif sur la culture de l'organisation. Par exemple, il est plus facile d'enseigner les logiciels que l'empathie.

Exemples d'autres caractéristiques que vous souhaiteriez la directrice générale ou le directeur général possède :

- Professionnel, confiant, responsable et flexible
- Orienté vers les objectifs et la croissance, débrouillard, respectueux, diplomate, inspirant et soutenant.
- Indépendant, collaboratif, inclusif et orienté vers le travail d'équipe
- Discrétion, tact et éthique, positif, optimiste, passionné, innovant, curieux, défenseur, flexible.

## TÂCHE : CRÉER UN TABLEAU DES CCHA

Cette tâche vous guidera dans les étapes à suivre pour dresser une liste des connaissances, compétences, habiletés et d'autres aptitudes (CCHA) nécessaires à une directrice générale ou un directeur général (DG) au sein de votre organisation.

### Étape : Élaboration du tableau

---

1. Imprimez le « tableau des CCHA pour la directrice générale ou le directeur général » (DG) qui se trouve dans l'annexe.
2. Rayez les éléments qui ne sont pas essentiels pour un(e) DG dans votre organisation.
3. Ajoutez tout ce qui vous semble important dans ce rôle et qui n'est pas déjà inclus.
  - a. Vous pouvez également utiliser le « tableau vierge des CCHA » disponible en annexe pour créer votre propre tableau.

**Remarque :** La colonne que vous utilisez n'est pas déterminante. Par exemple, vous pouvez inscrire « Leadership » dans la colonne des Compétences et quelqu'un d'autre l'inscrira dans la colonne Habiletés. Ce n'est pas grave, l'essentiel est qu'il figure quelque part dans le tableau s'il est essentiel pour le poste.

### Étape : Identifiez vos cinq priorités :

---

1. Encerclez les cinq choses qu'une personne occupant ce poste doit posséder pour réussir dans votre organisation.
2. Évaluez vos cinq premières :
  - a. S'il manquait l'une de ces choses principales à une personne, pourrait-elle encore faire le travail?
  - b. Quelqu'un pourrait-il acquérir ou développer rapidement ces CCHA manquantes?
3. Passez en revue les CCHA que vous n'avez pas retenues parmi vos cinq premières.
  - a. Sont-elles nécessaires pour effectuer le travail?
  - b. Peut-on les apprendre rapidement?

### Étape : Prochaines étapes facultatives

---

- Consultez d'autres personnes au sein de votre organisation ou de votre conseil d'administration
- Revenez sur ce tableau dans quelques jours et modifiez-le
- Finalisez votre tableau

## DESCRIPTION DU POSTE

Il est recommandé de revoir vos descriptions de poste tous les deux ans, même si vous n'embauchez pas actuellement. Cela permet de s'assurer que les descriptions de poste seront prêtes lorsqu'elles seront nécessaires. Cela vous donne également le temps de réfléchir au poste actuel et d'évaluer les changements.

La tâche suivante vous aidera à évaluer votre description de poste actuelle pour le poste de DG au sein de votre organisation.

Nous avons également fourni un projet de description de poste pour un(e) DG, ainsi qu'un exemple à examiner. Notez qu'il s'agit uniquement d'un guide, et non d'une description de poste que vous devez utiliser.

Si vous n'avez pas de description de poste, vous pouvez utiliser cet exemple, rechercher des exemples en ligne, faire appel à un professionnel des ressources humaines ou consulter des collègues.

Ressource supplémentaire : [Élaborer des descriptions d'emploi](#) (en anglais seulement)

## TÂCHE : EXAMINEZ VOTRE DESCRIPTION DE POSTE

Étape : Comparez la description du poste de DG avec le tableau des CCHA :

---

1. Ouvrez votre description de poste actuelle et votre tableau des CCHA pour le poste de DG.
2. Évaluez votre description de poste en fonction des CCHA
  - Vos cinq premières priorités se distinguent-elles?
  - Y a-t-il quelque chose qui manque?
3. Qu'est-ce qui est inclus dans votre description de poste et qui ne figure pas dans votre liste des CCHA?
  - Faut-il l'ajouter au tableau des CCHA?
  - Faut-il supprimer quelque chose de la description du poste?

Étape : Examinez l'exemple de description de poste

---

1. Ouvrez l'exemple de description de poste de DG en annexe.
2. Comparez cela à votre description de poste
  - a. Souhaitez-vous ajouter quelque chose à votre description de poste?

## AFFICHAGES DES EMPLOIS

C'est l'occasion de présenter votre organisation et de souligner la valeur du travail accompli.

Vous devez vous assurer que le message reflète la marque, la vision, les valeurs et la mission de votre organisation. Elle doit être courte et concise, mais doit aussi donner une idée claire de ce que fait votre organisation. C'est l'occasion d'expliquer pourquoi une personne à la recherche d'un emploi souhaiterait faire partie de votre équipe. N'oubliez pas d'ajouter tous les « avantages » que votre organisation offre à ses employés; c.-à-d. stationnement gratuit, congés de maladie payés, horaires flexibles, avantages sociaux, semaine de travail hybride, etc. Il se peut que vous deviez vous y reprendre à plusieurs fois. N'oubliez pas d'utiliser un langage clair. Il est conseillé de faire relire l'introduction organisationnelle par des membres de votre équipe. Une fois que vous avez créé le texte parfait, vous devriez pouvoir le réutiliser plusieurs fois.

Remarque : il est recommandé de divulguer le salaire/la rémunération du poste.

### TÂCHE : CRÉER UN AFFICHAGE D'EMPLOI

Étape : Créez une introduction

---

- Consultez des documents existants qui décrivent votre organisation et le poste à pourvoir.
  - Site Web, brochure, description de poste, propositions de financement
- Rédigez une description d'un paragraphe de votre organisation
- Rédigez une description du poste en un paragraphe
- Examinez l'exemple de l'annexe « Annonce d'emploi – DG »

Étape : Rédiger un affichage d'emploi :

---

1. Ouvrez votre description de poste actuelle et votre tableau des CCHA pour la/le DG.
2. Évaluez votre affichage d'emploi ou l'exemple en annexe
  - Vos cinq principales CCHA se distinguent-elles des autres?
  - Y a-t-il quelque chose qui manque? p. ex., devriez-vous inclure une plage de rémunération?

## QUESTIONS D'ENTREVUE

En annexe, vous trouverez une liste de questions d'entrevue conçues pour vous aider à déterminer les connaissances, compétences, habiletés et d'autres aptitudes (CCHA) de la candidate ou le candidat que vous interviewez.

Nous avons réparti les questions dans les quatre sections des CCHA, mais il est important de noter que de nombreuses questions se chevauchent ou s'inscrivent dans plusieurs sections.

Il s'agit de « questions de départ ». Elles sont fournies à titre de guide que vous pouvez utiliser pour adapter les questions aux besoins de votre organisation. Vous pouvez combiner ces questions ou les modifier pour les adapter à votre situation.

Vous pouvez également les compléter par une introduction. Par exemple, « Parlez-moi d'une occasion où vous avez demandé du soutien à un superviseur, un pair, un mentor ou un membre du conseil d'administration » pourrait être remplacé par : « Nous sommes une organisation à but non lucratif, ce qui signifie que vous devez rendre compte à un conseil d'administration. Parlez-nous de votre expérience de travail avec un conseil d'administration et donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez demandé du soutien à un membre du conseil d'administration ».

### Questions sur le style comportemental

De nombreuses questions figurant dans ce document peuvent être décrites comme des questions de type comportemental. Elles sont basées sur la croyance que le comportement passé prédit le comportement futur, et sont donc axées sur l'apprentissage de l'action qu'une candidate ou un candidat a entreprise dans le passé. En utilisant ce type de questions, vous donnez aux candidates et candidats l'occasion de parler de la manière dont elles/ils ont démontré(e)s des compétences, des habiletés et d'autres aptitudes qui les prépareront à occuper le poste. Les questions comportementales sont idéales pour connaître les compétences d'une personne, car elles vous indiquent comment elle a appliqué ses connaissances.

Par exemple, vous connaîtrez les connaissances d'une candidate ou d'un candidat en matière de leadership si vous lui demandez : « Quel est le plus grand défi auquel un leader est confronté? ». Cependant, si vous posez une question sur le style de comportement, vous en saurez plus sur ses compétences : « Parlez-moi d'une occasion où vous avez dû faire preuve de leadership face à un défi difficile ».

Remarque : certains employeurs fournissent aux candidats une copie des questions d'entrevue avant celle-ci.

### Références

Vous pouvez utiliser le même type de question lorsque vous appelez des personnes de référence. Par exemple, plutôt que de demander à une personne de référence quelles sont les compétences du candidat, demandez-lui de vous donner des exemples qui vous montrent comment le candidat a fait preuve de ces compétences.

Vous pouvez remplacer la question « Décriez-vous Jo comme un bon joueur d'équipe ? » par la question « Pouvez-vous décrire une fois où Jo a travaillé avec une équipe, y compris ce qu'il y a contribué ? »

Remarque : il est important d'appeler les personnes de référence.

## TÂCHE : SÉLECTIONNER LES QUESTIONS D'ENTREVUE

Vous aurez besoin de votre liste de questions d'entrevue actuelles, celles que vous utilisez lors du recrutement d'un(e) DG. Vous aurez besoin de votre tableau des CCHA, de votre description de poste et de votre affichage d'emploi, le cas échéant.

Étape : Passez en revue les questions de l'entrevue :

---

1. Révisez votre liste actuelle de questions d'entrevue utilisées lors de l'embauche d'un(e) DG (si disponible).
  - À côté de chaque question, indiquez les informations que vous recherchez - cherchez-vous à en savoir plus sur leurs connaissances, leurs compétences, leurs habiletés ou d'autres aptitudes?
2. Vos questions sont-elles de type comportemental? Les questions commencent-elles par :
  - Donnez-moi un exemple de cas où...
  - Décrivez une situation où...
  - Parlez-moi d'un moment où...
  - Parlez-moi d'une situation où...
  - Parlez-moi d'un défi lorsque...
  - Comment avez-vous ...

Étape : Examinez les exemples de questions

---

1. Examinez les exemples de questions d'entrevue figurant dans l'annexe.
2. Mettez en évidence les questions que vous souhaiteriez ajouter à votre liste de questions d'entrevue.
3. Adaptez les questions à votre organisation et à votre poste en utilisant le tableau des CCHA, la description du poste et l'annonce.

Étape : Créez un tableau d'entrevue

---

1. Sélectionnez les questions que vous souhaitez poser
  - a. Identifier les informations que les réponses vous fourniront
2. Créez un tableau d'entrevue
  - a. Vous pouvez modifier et adapter les questions une fois qu'elles figurent dans le tableau.
  - b. Vous trouverez en annexe des exemples de tableaux d'entrevue. Celui-ci est divisé en une première entrevue et une deuxième entrevue, que vous pouvez utiliser comme guide.
  - c. Les questions portent sur les compétences et se terminent par une section de suivi des autres aptitudes clés.
  - d. Il existe une colonne d'évaluation.

## CONSEILS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION

Lorsqu'on leur demande comment ils améliorent le recrutement et la rétention, les employeurs répondent qu'ils proposent le télétravail, un bon salaire, des exigences réduites en matière de compétences pour les promotions, des primes financières et des congés payés. Toutefois, lorsqu'on demande aux employés ce dont ils ont besoin pour rester engagés au travail, ils citent le salaire, l'appréciation et la reconnaissance, les possibilités de télétravail, les possibilités d'avancement et d'autres avantages. (« [Recruitment and Retention for Small-to-Medium Size Employers](#) », p. 27)

Vous pouvez trouver des informations sur les salaires ici :

<https://www.guichetemplois.gc.ca/rapportsalaire/region/on>

Les avantages sont importants. Vous pouvez considérer de rechercher un ensemble d'avantages, p. ex., si vous êtes membre de la chambre de commerce, renseignez-vous sur l'ensemble d'avantages qu'elle propose à ses membres. Si votre organisation est à but non lucratif, vous pouvez consulter le *Community Services Benefits Trust* : <https://csbt.ca>

S'il est vrai qu'offrir un salaire et des avantages compétitifs permet d'attirer et de retenir les travailleurs, il n'est pas toujours possible d'offrir des salaires compétitifs.

Il existe de nombreuses options en dehors des salaires et des avantages sociaux. Il y a d'autres choses que les employés apprécient. La première étape consiste à déterminer les éléments qui favorisent la rétention d'effectif au sein de votre organisation et ce que le personnel apprécie, afin de pouvoir remédier à votre système et à votre culture actuels.

La tâche suivante vous aidera à évaluer vos processus actuels et à déterminer quelques éléments que vous pourriez ajouter.



## TÂCHE : RECRUTEMENT ET RÉTENTION

Examinez la liste suivante pour déterminer ce que vous avez déjà mis en place. Sélectionnez ensuite une mesure que vous pourriez mettre en œuvre dès maintenant. Remarque : certaines de ces mesures peuvent nécessiter la participation du conseil d'administration ou des changements de politique. Il s'agit de conseils généraux à prendre en considération. Ils ne sont pas spécifiques à un poste.

Étape : Examinez cette liste d'options à prendre en considération.

---

- Évaluez votre culture du milieu de travail, demandez une rétroaction et prenez des mesures pour apporter des changements.
  - Des sondages, des entretiens individuels et des réunions d'équipe aideront à comprendre la culture actuelle.
  - Comprendre ce qui motive les gens (mission, vision, valeurs et motivations personnelles).
  - Qu'est-ce que les gens aiment dans leur travail, qu'est-ce qu'ils n'aiment pas, pourquoi restent-ils? Quelles sont leurs valeurs? Pourquoi les gens partent-ils?
- Mettez en place un processus d'intégration bien conçu, adoptez une approche d'équipe et offrez une formation et un soutien.
  - Programmes de mentorat ou de coaching.
  - Observation au poste de travail et formation avec le personnel d'encadrement.
  - Soutien du conseil d'administration et temps de transition avec la personne qui quitte le poste.
- Un style et une structure de gestion solides.
  - Développez votre processus de recrutement (en utilisant les conseils de ce guide).
  - Suivre une formation en leadership et en gestion pour les DG (p. ex., LinkedIn Learning) et proposer cette formation aux personnes souhaitant renforcer leurs compétences en matière de leadership.
  - Proposer un système de gestion du rendement cohérent, soutenu par des attentes claires.
  - Trouvez des occasions formelles et informelles d'appréciation et de reconnaissance de la part du gestionnaire, du conseil d'administration et des pairs (faites-en un élément de votre culture).
  - Les possibilités d'avancement ne sont pas toujours une option, mais des projets spéciaux peuvent être considérés, p. ex., en demandant un financement pour entreprendre quelque chose de nouveau, même si c'est à court terme. Considérez des primes pour les projets supplémentaires.
  - Travailler avec chaque membre du personnel pour développer un plan de formation/apprentissage et l'encourager à trouver des occasions de formation en dehors des options de formation traditionnelles de l'AFB, y compris des conférences, des formations en ligne, des certificats et du perfectionnement professionnel.
- Une communication claire et transparente de la part des gestionnaires.
  - Mettre en place un système de partage des mises à jour et des informations afin que tout le monde soit informé.
  - Recueillir, écouter et respecter les commentaires et les idées du personnel.
  - Établir une structure hiérarchique claire et des attentes précises.
  - Fixer des objectifs bien définis et réalistes.

- Offrir des modalités de travail flexibles, y compris la possibilité de travailler à domicile dans la mesure du possible.
- Apporter un soutien aux besoins personnels, à la santé et au bien-être afin de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Assurer l'accès du personnel aux outils et aux ressources (c.-à-d. matériel informatique, livres et fournitures).
- Intégrer dans la culture de l'organisation des activités d'engagement communautaire à court ou à long terme : c.-à-d. participation d'un membre du personnel à un conseil d'administration, participation de l'ensemble de l'organisation à une collecte de denrées alimentaires.

Pour plus de détails, voir les pages 30 à 35 du document « [Recruitment and Retention for Small-to-Medium Size Employers](#) » ([Recrutement et maintien en poste pour les petits et moyens employeurs](#)), élaboré pour le [Workforce Development Board](#). Vous pouvez également effectuer une recherche sur Internet en utilisant les termes « recrutement et rétention » ou « recrutement et rétention pour les organisations à but non lucratif ».



## TABLEAU DES CCHA – DIRECTRICE GÉNÉRALE/DIRECTEUR GÉNÉRAL (DG)

Connaissances	Compétences	Habilités	D'autres aptitudes
Factuelles, théoriques, procédurale; règles, lois et concepts	Action; observables, mesurables; développées au fil du temps par la pratique	Capacité ou talent naturel ou inné, mental ou physique, qui dure toute la vie	Traits de personnalité, caractéristiques, attitudes, intérêts, tempérament, valeurs
Gouvernance des organisations à but non lucratif, structure du conseil d'administration, politiques et procédures de l'agence, gestion des organisations à but non lucratif	Leadership - constitution d'équipes, coaching, mentorat, négociation gestion de systèmes complexes et de priorités contradictoires	Pensée critique - évaluation des programmes et de l'équipe	Professionnel, responsable
Directives du ministère pour l'AFB et le SGC, Cadre du curriculum en littératie des adultes de l'Ontario, Outils et processus d'évaluation, Compétences pour réussir	Gestionnaire de programme - recherche, identification des besoins, idées, solutions, mise en œuvre, projets et pilotes, conception/développement de programmes et plans d'affaires, mesures de rendement, SGC	Vision d'ensemble - vision	Orienté vers les objectifs - orienté vers la croissance
Budget et finances - financement public, assurances, feuilles de calcul, logiciels de comptabilité	Communication - écrite, orale et écoute, prise de parole en public, rédaction et facilitation de propositions et de subventions, compétence culturelle.	Automotivé/inspiré	Résoudre des problèmes et prendre des décisions
Planification stratégique - processus, planification et mise en œuvre, vision, mission, valeurs	Mise en réseau - sensibilisation et établissement de relations avec la communauté, les partenaires et les bailleurs de fonds	Maîtrise des chiffres	Collaboration, esprit d'équipe, soutien
Gestion des ressources humaines - politiques, législation et réglementation, droits de l'homme, embauche, recrutement, maintien de l'emploi	Marketing et promotion - idées créatives, sensibilisation des partenaires et de la communauté, stratégies visant à assurer le succès du programme, collecte de fonds.	Stratégique, proactif, analytique - situations complexes	Confiance, diplomatie, tact, discrétion
Alphabétisation et formation de base et principes de l'apprentissage des adultes, histoire et tendances, apprentissage des adultes, évaluations	Gestion financière - budgétisation, prévisions, rapports, recommandations et décisions	Calme sous pression, décisions judicieuses	Éthique, respect, confidentialité
Connaissance de la communauté, politique, sociale, économique, structure, partenaires	Administration - fonctionnement quotidien, rapports, SGC, gestion des données	Optimiste/Positif	Passionné, innovateur, curieux
Gestion des risques, sûreté et sécurité, gestion du changement	Service à la clientèle - un service de qualité pour les personnes apprenantes et les partenaires	Axé sur les relations, bon contact avec les gens	Inclusif, défenseur
Formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion/Formation « Bridges out of Poverty »	Technologie - ordinateurs, Microsoft Office (niveau intermédiaire), capacité à exploiter les outils numériques	Organisé - gérer le temps, les priorités conflictuelles, respecter les délais	Flexible
Diplôme universitaire, diplôme collégial, certificat, permis de conduire (CIPC)	Gestion des ressources humaines - constituer, gérer, former, entretenir, superviser et évaluer une équipe (personnel/bénévoles), déléguer, gérer les dossiers et la communication en matière de ressources humaines	Innovateur, créatif, adaptable	Plein de ressources



## DESCRIPTION DU POSTE – DIRECTRICE GÉNÉRALE/DIRECTEUR GÉNÉRAL (DG)

Remarque : ce qui suit n'est qu'un guide, il devra être adapté aux besoins de votre organisation et approuvé par votre gestionnaire, votre conseil d'administration ou votre consultante/consultant en ressources humaines. Il comprend une référence au travail avec un conseil d'administration, qui peut être omise si votre structure organisationnelle ne comprend pas de conseil d'administration.

---

### LOGO

Inclure le logo de votre organisation. Indiquer la date à laquelle ce document a été élaboré.

### TITRE DU POSTE

- Indiquez le titre du poste que vous utilisez - nous utiliserons le titre de directrice générale/directeur général (DG).
- Autres exemples : gestionnaire, superviseur ou chef d'équipe, quel que soit le titre que vous utilisez pour ce poste de direction.

### RAPPORTS HIÉRARCHIQUES

- La personne à laquelle la/le DG rend compte, c.-à-d.
  - Le conseil d'administration/la présidente ou le président du conseil d'administration
  - La/le gestionnaire
- Vous pouvez inclure des détails si vous le souhaitez, c.-à-d. :
  - Rapports mensuels
  - Fournir des mises à jour sur les programmes, les réalisations, les plans, les projets, les budgets, les statistiques, les tendances et la dotation en personnel.

### LE LIEU ET LES HEURES DE TRAVAIL

- Le travail est généralement effectué dans un bureau et dans un environnement communautaire.
- Sur place, à distance ou hybride.
- Horaires flexibles, mais généralement de 8 h 30 à 16 h 30 en semaine. Il peut y avoir des heures supplémentaires le soir et les fins de semaine.
- Déplacements nécessaires.
- Nombre d'employés, nombre de clients.

### RÉSUMÉ

La/le DG/gestionnaire est responsable de la direction, de la supervision, de l'orientation, de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets, ainsi que de la gestion quotidienne de X. La/le DG opère dans un cadre de politiques et d'objectifs qui ont été approuvés par le conseil d'administration. Elle/il doit veiller à ce que toutes les directives du ministère soient respectées et que tous les rapports et budgets soient établis dans les délais prévus. La/le DG est chargé de veiller à ce que la mission X soit menée à bien, conformément aux plans opérationnels, stratégiques et commerciaux.

## FONCTIONS OU RESPONSABILITÉS

Vous pouvez ajouter les tâches et responsabilités principales en vous basant sur les CCHA du poste, divisés en domaines clés. La liste suivante est un exemple de ce que vous pourriez inclure pour une/un DG.

### Leadership

---

- Élaborer des plans stratégiques fondés sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.
- Identifier et évaluer les questions et les tendances internes et externes qui affectent l'organisation.
- Former une équipe efficace.
- Représenter l'organisation de manière professionnelle et la faire connaître au sein de la communauté.
- Suivre et évaluer toutes les initiatives.
- Définir la direction de X.
- Bâtir et maintenir une réputation au sein de la communauté.

### Opérations

---

- Élaborer et mettre en œuvre un plan qui permette à X d'atteindre les buts et objectifs fixés.
- Veiller à ce que le fonctionnement de X réponde aux attentes de ses personnes apprenantes, de son personnel, de son conseil d'administration et de ses bailleurs de fonds.
- Superviser le fonctionnement quotidien de l'organisation.
- Rédiger des politiques pour approbation et préparer des procédures qui guideront la mise en œuvre des politiques; réviser les politiques existantes sur une base annuelle et recommander des changements si nécessaire.
- Veiller à ce que les documents relatifs aux clients, au ministère et aux ressources humaines (personnel et bénévoles) soient entreposés en toute sécurité et que la confidentialité soit respectée.
- Préparer les ordres du jour des réunions et les documents de soutien pour les réunions du personnel, du ministère et du conseil d'administration.

### Gouvernance et administration du conseil d'administration

---

- Travailler avec le comité exécutif à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration, des séances et de l'assemblée générale annuelle.
- Superviser la préparation des dossiers de réunion du conseil d'administration.
- Préparer et présenter des rapports sur l'état d'avancement et les problèmes lors des réunions du conseil d'administration.
- Élaborer les politiques et les procédures nécessaires et fournir des conseils et des directives au conseil d'administration lorsque le respect des politiques et des procédures est remis en question.

- Soutenir les processus de planification du X en animant des séances de planification avec le conseil d'administration.
- Superviser la préparation de l'ensemble de la correspondance, des communiqués de presse, des bulletins d'information, des publicités, des propositions et du matériel promotionnel au nom du conseil.
- Superviser l'élaboration et la mise en œuvre du plan de communication et de marketing du conseil.
- Soutenir tous les comités du conseil d'administration, le cas échéant.
- Être proactif en ce qui concerne les questions émergentes susceptibles d'affecter X, informer le conseil d'administration de ces questions et élaborer/mettre en œuvre des évaluations des risques et des stratégies d'atténuation connexes.
- Contrôler, gérer et rendre compte de l'avancement de toutes les initiatives et de tous les projets du conseil d'administration.

#### Gestion et planification des programmes

---

- Superviser la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes et services de l'organisation.
- Veiller à ce que tous les programmes et services offerts par l'organisation contribuent à sa mission et reflètent les priorités du conseil d'administration et du bailleur de fonds.
- Contrôler la mise en œuvre quotidienne des programmes et des services de l'organisation afin de maintenir ou d'améliorer la qualité.
- Identifier les besoins et les lacunes et élaborer des programmes ou des propositions pour répondre aux besoins de la communauté.
- Superviser la planification, la mise en œuvre, l'exécution et l'évaluation des projets.

#### Planification et gestion des ressources humaines

---

- Déterminer les besoins en dotation pour assurer une exécution cohérente et de qualité du programme.
- Superviser la mise en œuvre des politiques, procédures et pratiques en matière de ressources humaines, y compris l'élaboration de descriptions de postes pour l'ensemble du personnel.
- Établir un environnement de travail positif, sain et sûr, conformément à toutes les législations et réglementations appropriées.
- Veiller à ce que les procédures de recrutement, d'entrevue et de sélection du personnel soient respectées.
- Veiller à ce que tout le personnel reçoive une orientation sur l'organisation et à ce qu'une formation appropriée soit dispensée.
- Mettre en œuvre un système de gestion du rendement pour l'ensemble du personnel, qui comprend le suivi du rendement du personnel sur une base continue. Procéder à un examen annuel des rendements.
- Accompagner et encadrer le personnel, le cas échéant, afin d'améliorer le rendement.



- Résoudre les problèmes de dotation si nécessaire, en utilisant les techniques appropriées et en suivant le protocole de l'agence. Demandez toujours un avis juridique si le licenciement d'un membre du personnel est nécessaire.
- Élaborer des politiques, gérer le changement et penser de manière stratégique.
- Diriger des changements importants et aider à gérer les transitions.

#### Planification et gestion financière

---

- Travailler avec le personnel et le conseil d'administration/le superviseur à la préparation d'un budget complet dans le respect des lignes directrices en matière de financement.
- Collaborer avec le conseil d'administration/le superviseur afin de garantir un financement adéquat pour le fonctionnement de l'organisation.
- Rechercher des sources de financement et rédiger des propositions de financement afin d'augmenter les fonds de l'organisation, le cas échéant et si nécessaire.
- Approuver les dépenses dans le champ d'application de l'autorité et dans le respect des politiques.
- Veiller à ce que les procédures comptables soient respectées.
- Administrer les fonds de l'organisation conformément au budget approuvé et surveiller les flux de trésorerie mensuels de l'organisation.
- Examiner et présenter les rapports financiers.
- Signer des contrats, des baux, des licences et des accords contraignants au nom de l'organisation conformément à la politique établie.

#### Relations avec la communauté/défense des intérêts

---

- Communiquer avec les partenaires/parties prenantes pour les tenir informés du travail de l'organisation.
- Suivre les tendances et les besoins de la communauté.
- Établir de bonnes relations de travail avec les partenaires et les bailleurs de fonds.

#### Gestion des risques

---

- Identifier et évaluer les risques pour les personnes (apprenantes, personnel, gestionnaires, bénévoles), les biens, les finances et l'image de l'organisation et mettre en œuvre des mesures de contrôle des risques.
- Veiller à ce que le conseil d'administration et l'organisation bénéficient d'une couverture d'assurance appropriée et suffisante.
- Veiller à ce que le conseil d'administration et le personnel comprennent les modalités et conditions et les limites de la couverture d'assurance.
- Mettre en œuvre des politiques, des procédures et des normes pour minimiser les risques.
- Analyser des situations complexes et prendre des décisions.

## Gestion de l'information et communication

---

- Assurer le soutien et la supervision de tous les membres du personnel.
- Faire des présentations de groupe efficaces.
- Communiquer avec le personnel, les partenaires et le grand public.
- Assurer la liaison entre la communauté, les partenaires, les membres du personnel et le conseil d'administration afin de veiller à ce que les questions et les préoccupations soient communiquées efficacement et en temps opportun.
- Tenir le conseil d'administration informé des questions qui requièrent son attention et sa participation.

## Planification et gestion de projets

---

- Assurer la liaison avec le conseil d'administration/le superviseur et les bailleurs de fonds potentiels afin d'identifier les occasions appropriées pour les projets.
- Élaborer des propositions de projets conformément aux différentes lignes directrices en matière de financement.
- Mettre en œuvre des projets et des fonctions de planification.

## Professionnalisme

---

- Gérer les urgences, les crises et les comportements hostiles.
- Garder le contrôle dans des situations difficiles et frustrantes.
- Faire preuve quotidiennement de jugement professionnel dans le cadre des lignes directrices établies par la législation provinciale et les politiques et procédures en vigueur.
- Prendre en compte les demandes concurrentes.
- Maintenir l'intégrité et la confidentialité des informations sensibles et personnelles.
- Démontrer un engagement à l'égard du service à la clientèle.
- Travailler dans le respect de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation.

Clause de non-responsabilité : En raison de la nature changeante du travail et du travail à effectuer, d'autres responsabilités et tâches peuvent être abordées de temps à autre.

## TITRES DE COMPÉTENCES

### Éducation

---

- Indiquer les qualifications minimales : titre, diplôme, certification, désignations professionnelles.

Remarque : Comme nous l'avons mentionné, il convient d'examiner attentivement cette question afin d'éviter la « diplômanie ».

D'autres qualifications peuvent être prises en considération :

- Expérience dans le domaine de l'alphabétisation ou dans un domaine connexe des services sociaux.
- Passion et engagement démontrés en faveur de l'inclusion, connaissance et sensibilisation permanente au domaine de l'alphabétisation.
- Une compréhension des besoins et des expériences des personnes apprenantes.
- Solide réseau communautaire et compétences en matière de travail et de contacts avec les partenaires communautaires.
- Connaissance des directives du ministère en matière d'Alphabétisation et formation de base.
- Compétences informatiques avec expérience des logiciels et du matériel et de la résolution de problèmes.

Autres aptitudes

---

- Collaboration, confiance, cohérence.
- Débrouillardise et flexibilité, discrétion, tact.
- Capacité à travailler de manière autonome et en équipe pour atteindre les objectifs et respecter les délais.
- Capacité à concilier plusieurs demandes/priorités et à les gérer efficacement.
- Capacité à faire preuve de soutien, de respect et d'inspiration et à être un modèle positif pour l'ensemble du personnel.

## **GÉNÉRALITÉS**

Conditions obligatoires

---

- Permis de conduire « G » valide de l'Ontario et automobile fiable.
- Une vérification satisfaisante du casier judiciaire, y compris une recherche dans le secteur vulnérable, est requise.

Rémunération

---

- Fourchette des salaires :
- Régime de rémunération (vacances, congés de maladie, avantages sociaux, horaires flexibles....)

## **CLAUSE D'ÉQUITÉ**

Nous offrons l'égalité des chances en matière d'emploi à tous les candidates/candidats et employés et ne pratiquons aucune discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression de genre, l'âge, le casier judiciaire, l'état matrimonial, la situation de famille, la religion, le handicap ou toute autre caractéristique protégée par la législation locale.

Option : Nous accueillons tout le monde. Nous sommes fiers de défendre l'égalité, le respect, l'inclusion et le fait de toujours s'exprimer. Nous nous engageons à offrir un environnement de travail sûr et digne à tous les employés et candidats, quels que soient leur sexe, leur race, leur origine ethnique, leur orientation sexuelle, leur handicap, leur neurodiversité, leur religion ou tout autre aspect de leur identité. Si vous avez besoin d'aide ou d'aménagements pour remplir le dossier de candidature ou pour tout autre aspect de la procédure de candidature, veuillez contacter .....

## **CLAUSE D'ACCESSIBILITÉ**

Nous accueillons et encourageons les candidatures de personnes en situation de handicap. Des mesures d'adaptation sont disponibles sur demande pour les candidates/candidats participant à tous les aspects du processus de sélection.

Option : X s'engage à garantir un accès et une participation équitables aux personnes en situation de handicap. Nous nous engageons à traiter les personnes en situation de handicap d'une manière qui leur permette de conserver leur dignité et leur indépendance. Nous croyons en l'intégration et nous nous engageons à répondre aux besoins des personnes en situation de handicap en temps utile. Nous y parviendrons en supprimant et en prévenant les obstacles à l'accessibilité et en respectant nos obligations en matière d'accessibilité en vertu de la législation ontarienne sur l'accessibilité.

Signature de la/le DG : \_\_\_\_\_

Signature de la présidente/du président du conseil d'administration/de la superviseure/du superviseur :

\_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## AFFICHAGE DE L'EMPLOI – DIRECTRICE GÉNÉRALE/DIRECTEUR GÉNÉRAL

Remarque : Le texte qui suit n'est qu'un guide. Il devra être adapté aux besoins de votre organisation et approuvé par votre gestionnaire, votre conseil d'administration ou votre consultante/consultant en ressources humaines. Vous pouvez également élargir la gouvernance et l'administration du conseil d'administration si nécessaire.

---

### LOGO

Inclure le logo de votre organisation.

### TITRE DU POSTE

- Indiquez le titre du poste que vous utilisez - nous utiliserons celui de directrice générale/directeur général (DG).
- Vous pouvez inclure le lien hiérarchique si vous le souhaitez, c.-à-d. Rapports au conseil d'administration.

### CONDITIONS

Les informations relatives au lieu de travail sont importantes si le poste exige que la candidate ou le candidat travaille sur place ou dans une situation de travail flexible.

Le travail est généralement effectué dans des bureaux et dans des milieux communautaires.

- Sur place, à distance ou hybride
- Horaires flexibles, mais généralement de 8 h 30 à 16 h 30 du lundi au vendredi. Il peut y avoir des heures supplémentaires le soir et les fins de semaine.
- Déplacements nécessaires
- Nombre d'employés, nombre de clients

### RÉSUMÉ - Présentation de l'organisation et du poste

Présentez votre organisation en soulignant la valeur du travail effectué. Veillez à ce qu'elle reflète la marque, la vision, les valeurs et la mission de votre organisation. Elle doit être courte et concise, mais doit aussi donner une idée réelle de ce que fait votre organisation. C'est l'occasion d'expliquer pourquoi une personne à la recherche d'un emploi souhaiterait faire partie de votre équipe. Il vous faudra peut-être plusieurs tentatives pour résumer votre message. N'oubliez pas d'utiliser un langage clair.

Demandez à votre équipe de relire cette introduction. Une fois que vous aurez créé le document parfait, vous devriez pouvoir le réutiliser à plusieurs reprises, à moins que vous ne changiez de nom ou de mission.

Exemple d'organisation : L'organisme X en alphabétisation est un organisme progressiste à but non lucratif qui a pour mission d'aider les personnes présentant de multiples obstacles à améliorer leurs habiletés de lecture et de rédaction afin qu'elles puissent aller de l'avant dans leur travail, leur apprentissage et leur vie. En collaboration avec des bénévoles et des partenaires communautaires, nous fournissons à nos personnes apprenantes des services complets qui les aident à réussir. Nous rencontrons nos personnes apprenantes là où elles se trouvent et travaillons avec elles, dans le respect et la collaboration, tout au long de leur parcours.

Exemple de poste : La directrice générale/le directeur général (DG) est responsable du leadership, de la supervision, de la direction, de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets, ainsi que de la gestion quotidienne de X. La/le DG travaille dans un cadre de politiques et d'objectifs qui ont été approuvés par le conseil d'administration. Elle/il doit s'assurer que toutes les directives du ministère sont respectées et que tous les rapports et budgets sont établis dans les délais impartis.

## **FONCTIONS OU RESPONSABILITÉS**

### **Introduction**

Cette section doit présenter clairement les principales compétences spécialisées et non spécialisées nécessaires pour le poste. Elle doit être un résumé concis des attentes en matière de rendement pour le poste. Inspirez-vous de votre tableau des CCHA et de la description du poste.

Quelques exemples sont présentés ci-dessous.

#### **Planification et gestion des opérations et leadership**

---

- Définir l'orientation de X, constituer une équipe, élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques, sur la base de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan qui permette à X d'atteindre les objectifs fixés pour l'organisation et l'ensemble des programmes et services.
- Veiller à ce que le fonctionnement de X réponde aux attentes de ses personnes apprenantes, de son personnel, de son conseil d'administration et de ses bailleurs de fonds.
- Superviser le fonctionnement quotidien de l'organisation et de tous les programmes et services.
- Identifier et évaluer les risques pour les personnes (apprenantes, personnel, gestionnaires, bénévoles), les biens, les finances et l'image de l'organisation et mettre en œuvre des mesures de contrôle des risques.
- Assurer la liaison entre la communauté, les partenaires, les membres du personnel et le conseil d'administration afin de veiller à ce que les questions et les préoccupations soient communiquées efficacement et en temps opportun et à ce qu'une réputation positive et collaborative soit établie.

## Planification et gestion des ressources humaines

---

- Déterminer les besoins en dotation pour assurer une exécution cohérente et de qualité du programme.
- Superviser la mise en œuvre des politiques, procédures et pratiques en matière de ressources humaines, y compris l'élaboration de descriptions de postes pour l'ensemble du personnel.
- Instaurer un environnement de travail positif, sain et sûr, conformément à l'ensemble de la législation et de la réglementation en vigueur.
- Embaucher, former, superviser, encadrer et coacher l'ensemble du personnel.
- Fournir un modèle de soutien, de respect, d'inspiration et de positivité à l'ensemble du personnel.

## Planification et gestion financière

---

- Travailler avec le personnel et le conseil d'administration pour préparer un budget complet dans le respect des lignes directrices en matière de financement.
- Rechercher et obtenir des financements supplémentaires.
- Veiller à ce que les procédures comptables soient respectées.
- Administrer les fonds de l'organisation conformément au budget approuvé et contrôler les flux de trésorerie mensuels de l'organisation.
- Examiner et présenter les rapports financiers.

## Professionnalisme

---

- Gérer les urgences, les crises et les comportements hostiles.
- Faire preuve quotidiennement de jugement professionnel dans le cadre des lignes directrices établies par la législation provinciale et les politiques et procédures en vigueur.
- Capacité à concilier plusieurs demandes/priorités et à les gérer efficacement.
- Collaboration, confiance, cohérence, plusieurs ressources, flexibilité, discrétion, tact.

Clause de non-responsabilité : En raison de la nature changeante du travail et du travail à effectuer, d'autres responsabilités et tâches peuvent être abordées de temps à autre.

## TITRES DE COMPÉTENCES

### Éducation

---

- Indiquer les qualifications minimales : titre, diplôme, certification, désignations professionnelles.

## Conditions obligatoires

---

- Permis de conduire « G » valide en Ontario et une automobile fiable.
- Une vérification satisfaisante du casier judiciaire, y compris une recherche dans le secteur vulnérable, est requise.

## Rémunération

---

- Fourchette des salaires :
- Régime de rémunération (vacances, congés de maladie, avantages sociaux, horaires flexibles....)



## **CLAUSE D'ÉQUITÉ**

Nous offrons l'égalité des chances en matière d'emploi à tous les candidates/candidats et employés et ne pratiquons aucune discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression de genre, l'âge, le casier judiciaire, l'état matrimonial, la situation de famille, la religion, le handicap ou toute autre caractéristique protégée par la législation locale.

Option : Nous accueillons tout le monde. Nous sommes fiers de défendre l'égalité, le respect, l'inclusion et le fait de toujours s'exprimer. Nous nous engageons à offrir un environnement de travail sûr et digne à tous les employés et candidats, quels que soient leur sexe, leur race, leur origine ethnique, leur orientation sexuelle, leur handicap, leur neurodiversité, leur religion ou tout autre aspect de leur identité. Si vous avez besoin d'aide ou d'aménagements pour remplir le dossier de candidature ou pour tout autre aspect de la procédure de candidature, veuillez contacter .....

## **CLAUSE D'ACCESSIBILITÉ**

Nous accueillons et encourageons les candidatures de personnes en situation de handicap. Des mesures d'adaptation sont disponibles sur demande pour les candidates/candidats participant à tous les aspects du processus de sélection.

Option : X s'engage à garantir un accès et une participation équitables aux personnes en situation de handicap. Nous nous engageons à traiter les personnes en situation de handicap d'une manière qui leur permette de conserver leur dignité et leur indépendance. Nous croyons en l'intégration et nous nous engageons à répondre aux besoins des personnes en situation de handicap en temps utile. Nous y parviendrons en supprimant et en prévenant les obstacles à l'accessibilité et en respectant nos obligations en matière d'accessibilité en vertu de la législation ontarienne sur l'accessibilité.

## **COMMENT POSER SA CANDIDATURE**

Comme il s'agit d'une démarche propre à chaque organisation, nous vous suggérons de détailler les instructions que vous souhaitez voir suivies.

- Avez-vous besoin d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae?
- Souhaitez-vous que les candidates/candidats postulent uniquement en ligne ou acceptez-vous les candidatures par la poste ou en personne.
  - Il est à noter que les candidatures en ligne peuvent être limitées.
- N'oubliez pas d'indiquer la date et l'heure limites de dépôt des candidatures.

Vérification du casier judiciaire avec vérification de l'habilitation à travailler auprès de personnes vulnérables (VCJ/VHPV)

## QUESTIONS D'ENTREVUE

### CONNAISSANCES

La connaissance fait référence à quelque chose que vous avez appris de manière formelle (éducation et formation) ou informelle (sur le lieu de travail ou par auto-apprentissage). Il peut s'agir de connaissances en matière d'Alphabétisation et formation de base, de comptabilité, de ressources humaines, de principes de l'apprentissage des adultes. Vous souhaitez peut-être poser davantage de questions portant sur les compétences que sur les connaissances, à moins que vous n'ayez besoin de savoir quelque chose de spécifique. Vous avez probablement confirmé les « connaissances » d'une candidate/un candidat sur la base de son CV, si elle ou lui s'est rendu au stade de l'entrevue. Ces questions vous aideront à découvrir ce qu'une personne sait, et non ses compétences ou son expérience en matière de mise en œuvre.

#### Éducation et formation

---

- Parlez-moi de votre formation en... (c.-à-d. gestion de projet, logiciels, facilitation).
- Dites-moi comment vous maintenez vos connaissances sur ... à jour.
- Parlez-moi de votre dernier cours, atelier, conférence, formation ou enseignement formel. Qu'avez-vous appris que vous avez pu appliquer dans votre travail?
- Décrivez comment vous avez utilisé votre formation dans votre vie professionnelle ou personnelle.
- Dites-moi comment vous avez démontré votre engagement à l'égard de la formation continue.
- Parlez-moi de votre formation en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

#### Gestion

---

- Dites-moi ce que vous savez sur ... (c.-à-d. la gestion de projets, la planification stratégique, la direction d'une équipe).
- Décrivez comment vous avez appris la comptabilité ou les principes généraux de la comptabilité pour la première fois.
- Parlez-moi de vos connaissances en matière d'élaboration et de mise en œuvre d'un ensemble de politiques et de procédures.
- Quelle tendance dans le domaine de la formation des adultes/de l'alphabétisation considérez-vous comme positive et quelle tendance vous préoccupe?
- Sur la base de votre connaissance de la pandémie, comment géreriez-vous votre réponse à la pandémie à l'avenir?

#### Questions concernant les connaissances générales

---

- Décrivez une fois où vous avez saisi une occasion d'apprentissage. Dites-moi comment vous avez décidé que cette formation était nécessaire.
- Comment avez-vous appliqué vos connaissances des principes de l'apprentissage des adultes?
- Parlez-moi de votre connaissance de notre communauté et des partenaires qui soutiennent notre programme.
- Parlez-moi de vos connaissances en matière de gouvernance et d'administration des conseils d'administration.

## COMPÉTENCES

Les compétences sont observables et s'acquièrent par une application pratique où elles se développent par la pratique, l'action et le rendement. Les compétences se développent au fil du temps; elles sont souvent décrites en niveaux. Elles peuvent inclure des compétences spécialisées et non spécialisées ou des compétences transférables. La plupart de vos questions seront basées sur les compétences.

### Leadership

---

- Parlez-moi de votre expérience dans l'établissement de relations avec le personnel et dans le travail d'équipe. Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez dû diriger une équipe à relever un défi.
- Sur la base de ce que vous savez de notre organisation, décrivez votre vision de notre avenir. Qu'est-ce que vous vous engageriez à maintenir et qu'est-ce que vous changeriez ou ajouteriez?
- Parlez-moi de votre rôle dans la planification stratégique. Comment avez-vous utilisé les recommandations? Quelle est la recommandation que vous avez eu du mal à soutenir et qu'avez-vous fait?
- Dites-moi comment vous avez développé les compétences nécessaires pour réussir dans le rôle de directrice générale/directeur général (DG).
- Parlez-moi d'une fois où vous avez demandé du soutien à un superviseur, un pair, un mentor ou un membre du conseil d'administration.
- Parlez-moi de votre plus grande réussite et de votre plus grand défi en tant que dirigeante/dirigeant.
- Donnez-moi un exemple d'une fois où vous avez dû diriger une équipe dans une situation difficile.
- Décrivez une fois où vous avez pris la direction d'un projet. Décrivez votre style de leadership. Quels sont les résultats obtenus par votre équipe?
- Racontez-moi comment vous avez identifié un besoin de la communauté et comment vous y avez répondu, notamment en incitant d'autres personnes à se joindre à vous pour passer à l'action.
- Parlez-moi d'une occasion où vous avez incité une personne ou un groupe - personnel, pairs, partenaires ou clients/personnes apprenantes - à atteindre ses objectifs ou à se surpasser dans le cadre d'une tâche ou d'un projet.
- Parlez-moi de votre expérience en matière de gestion du changement et décrivez comment vous mèneriez la transition en tant que nouvelle/nouveau DG, si l'on vous propose ce poste.

### Communauté/Communication/Relations

---

- Décrivez-moi la stratégie que vous utiliseriez pour nouer des relations avec les représentantes et représentants du ministère.
- Donnez-moi un exemple de moment où vous avez gagné le respect de ... (c.-à-d. d'un pair, d'un gestionnaire, d'un membre du personnel ou d'une personne apprenante/client).

- Racontez-moi comment vous avez initié, bâti et renforcé des relations avec d'autres dans le passé.
- L'AFB est souvent considérée comme le secret le mieux gardé. Dites-moi pourquoi vous pensez que c'est le cas et quelles sont vos stratégies pour changer cela.
- Racontez-moi une fois où vous avez fait un effort supplémentaire pour aider un partenaire.
- Comment avez-vous traité une plainte émanant de... (c.-à-d. une personne apprenante, un client, un partenaire communautaire, un membre de l'équipe). Quelles mesures avez-vous prises et quel en a été le résultat?
- Décrivez une fois où vous avez dû prendre une décision impopulaire. Comment avez-vous communiqué sur cette décision difficile et obtenu du soutien? Comment avez-vous géré la résistance?
- Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû gérer un conflit entre... (p. ex., un membre de l'équipe, un collègue). Décrivez les mesures que vous avez prises.
- Parlez-moi des mesures que vous avez prises pour commercialiser un programme auprès des personnes apprenantes/clientes/clients et des partenaires.
- Racontez-moi une fois où vous avez dû travailler avec quelqu'un ou soutenir quelqu'un qui avait des croyances, des valeurs ou des opinions différentes des vôtres.
- Parlez-moi d'une occasion où vous avez identifié un besoin de perfectionner vos compétences en communication et décrivez les mesures que vous avez prises.
- Parlez-moi de votre engagement dans la communauté, que ce soit dans le cadre de votre travail ou de votre vie personnelle.

## Gestion

---

- Parlez-moi de votre expérience en matière d'élaboration et de gestion d'un budget.
- Parlez-moi de votre expérience en matière de stratégies de ressources humaines, telles que... (c.-à-d. recrutement, rétention, intégration, formation, gestion du rendement).
- Racontez-moi une fois où vous avez dû demander à une personne de se justifier.
- Comment avez-vous géré les conflits avec... (c.-à-d. le personnel, un membre de l'équipe, un superviseur, le conseil d'administration)?
- Parlez-moi d'un moment où vos habiletés d'écoute ont été déterminantes pour votre réussite.
- Comment avez-vous soutenu votre équipe ou les membres de votre équipe dans le passé? Parlez-moi d'une occasion où vous avez dû faire appel à la politique et aux procédures pour aborder une question ou résoudre un problème.
- Parlez-moi d'un événement que vous avez organisé.
- Parlez-moi d'une occasion où vous avez mis à profit vos habiletés d'analyse et de résolution de problèmes à ...
- Racontez-moi une situation difficile que vous avez vécue avec un membre du personnel, une personne apprenante ou un client et décrivez les mesures que vous avez prises pour résoudre le problème.
- Décrivez une fois où vous avez utilisé des données/statistiques pour prendre une décision.
- Quelles mesures prenez-vous pour vous assurer que votre organisation est accueillante pour toutes les personnes d'origines et de cultures diverses?

## Gouvernance et administration du conseil d'administration

---

- Parlez-moi de votre expérience en matière de supervision des réunions du conseil d'administration et des assemblées générales annuelles.
- Parlez-moi d'une politique que vous avez élaborée ou mise à jour pour refléter les changements intervenus dans votre organisation.
- Décrivez une fois où vous avez dirigé une réunion de planification ou une discussion.
- Décrivez une fois où vous avez dû travailler avec un conseil d'administration pour résoudre un problème.

## Technologie

---

- Que savez-vous de la fracture numérique et comment allez-vous y remédier dans le cadre de votre fonction?
- Parlez-moi d'une occasion où vos compétences informatiques ont été essentielles pour mener à bien un projet.
- Parlez-moi d'une fois où vous avez résolu un problème technique (p. ex., ordinateur, logiciel et matériel).
- Parlez-moi du dernier logiciel que vous avez appris et de la manière dont vous avez appliqué ces connaissances.

## HABILETÉS

Résumé : Chacun naît avec des habiletés naturelles qui l'accompagneront tout au long de sa vie. Si vous essayez quelque chose pour la première fois et que cela vient facilement, c'est peut-être parce que vous avez une capacité innée. Vous pouvez vous renseigner sur les habiletés d'une candidate/un candidat en lui posant des questions basées sur ses compétences.

### Questions basées sur les habiletés générales

- Décrivez une situation où vous avez dû ... (p. ex., gérer une crise, gérer un conflit, rester calme sous pression).
- Parlez-moi d'une occasion où vous avez dû passer des détails à une vision d'ensemble.
- Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû vous motiver pour accomplir une tâche que vous n'aviez pas envie de faire.
- Donnez-moi un exemple d'une situation dans laquelle vous avez fait appel à vos compétences analytiques pour résoudre une situation complexe.
- Quel est l'exemple d'une situation où vous avez fait preuve d'innovation au travail?
- Quand l'application de vos compétences en matière de réflexion stratégique vous a-t-elle été utile?
- Racontez-moi une occasion où vous avez fait preuve de discernement.
- L'organisation et la planification des personnes et des tâches sont nécessaires pour créer un environnement de travail productif. Décrivez une expérience qui illustre vos habiletés d'organisation et de planification.

## D'AUTRES APTITUDES

Votre personnalité, vos caractéristiques, vos attitudes, vos intérêts, votre tempérament et vos valeurs se combinent pour former vos autres aptitudes. Dans le domaine des ressources humaines, on les appelle souvent « d'autres aptitudes ».

Remarque : Bon nombre de ces questions portent sur les connaissances, les compétences et les habiletés, mais ce sont les aptitudes personnelles qui sont mises en valeur.

### Leadership

---

- Parlez-moi d'une occasion où vous avez dû faire preuve de diplomatie et de tact face à ... (p. ex., un problème de rendement, un conflit, un membre de l'équipe, un collègue).
- Parlez-moi d'un défi auquel vous avez été confronté ou d'une décision que vous avez prise et qui vous a obligé à pivoter. Avez-vous adapté votre plan initial ou avez-vous élaboré une nouvelle stratégie?
- Décrivez un projet qui vous a amené à travailler avec des personnes de différents niveaux au sein d'une organisation ou d'une communauté.

### Gestion personnelle

---

- Comment avez-vous tiré parti de vos compétences générales .... (c.-à-d. l'intégrité, la confiance, la flexibilité, la responsabilité) pour vous aider à réussir dans vos postes précédents?
- Comment avez-vous géré une décision du gestionnaire avec laquelle vous n'étiez pas d'accord?
- Racontez-moi une fois où vous avez atteint un objectif que vous vous étiez fixé.
- Parlez-moi d'une fois où vous avez appris par l'expérience, où vous avez assumé la responsabilité d'une erreur ou d'une décision qui n'a pas fonctionné.
- Décrivez une fois où vous avez reçu une critique constructive. Qu'avez-vous appris?
- Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû faire plusieurs choses en même temps, par exemple gérer plusieurs projets. Comment avez-vous géré les conflits de priorités? Quel a été le résultat?
- Parlez-moi d'une fois où vous avez participé à un projet réussi. Décrivez votre rôle dans l'équipe.
- Parlez-moi d'une fois où vous avez travaillé en équipe pour résoudre un problème.
- Dites-moi comment vous avez fait preuve d'empathie et de compréhension des obstacles que les autres peuvent rencontrer pour atteindre leurs objectifs.
- Parlez-moi d'une fois où vous avez adopté une approche proactive pour résoudre un problème.
- Décrivez une fois où vous avez dû travailler avec un membre de l'équipe avec lequel vous aviez du mal à travailler.
- Racontez-moi la dernière fois où vous avez dû faire quelque chose en dehors de votre zone de confort.
- Comment avez-vous géré ... (c.-à-d. un délai non respecté, la pression, une déception, un échec)?
- Décrivez un moment où votre éthique a été mise à l'épreuve.
- Parlez-moi du plus grand défi auquel vous avez été confronté l'année dernière.

## LES QUESTIONS DE SITUATION OU DE SCÉNARIO

Vous pouvez poser des questions de mise en situation ou de scénario pour avoir une idée de la manière dont la candidate/le candidat réagira à un événement susceptible de se produire dans le cadre de son travail. Ces questions sont souvent élaborées à partir de situations réelles sur le lieu de travail. Il est difficile pour les candidates/candidats de se préparer à l'avance à ces questions, de sorte que les réponses ont tendance à être un peu plus spontanées.

Soutien apporté à une personne apprenante ou un client :

---

- Vous avez affaire à une personne apprenante en colère parce que sa date de début a été retardée deux fois. Comment gérez-vous cette situation?
- Si l'on vous présente une politique ou une directive ministérielle qui ne sert pas bien vos personnes apprenantes, quelles mesures prendriez-vous pour plaider en faveur d'un changement?
- Vous craignez que le personnel n'aille trop loin dans le soutien qu'il apporte à une personne apprenante. Comment gérez-vous cette situation?

Communication

---

- Dans l'ensemble, vous appréciez beaucoup votre conseil d'administration, mais vous avez des difficultés avec l'un de ses membres. Il s'agit d'un conseil opérationnel, mais cette personne dépasse les bornes et s'implique dans les activités quotidiennes. Elle vous critique également devant les autres. Que feriez-vous?
- Vous devez demander à un membre du personnel de faire quelque chose qui relève de votre rôle, mais vous n'avez tout simplement pas le temps de le faire. Comment l'aborder?
- Vous attendez des informations de la part d'un partenaire communautaire avant de pouvoir aller de l'avant. Vous l'avez communiqué à plusieurs reprises et il vous répond toujours qu'il est occupé. Vous êtes sous pression pour respecter un délai. Comment feriez-vous face à cette situation?
- Vous apprenez qu'un partenaire communautaire se plaint de votre organisation auprès d'autres partenaires. Quelle est la marche à suivre?

L'autogestion

---

- Il y a beaucoup de conflits au sein de votre équipe. Les délais n'ont pas été respectés et personne ne veut en assumer la responsabilité. Que feriez-vous pour que votre équipe travaille ensemble dans le respect et respecte les délais?
- Un membre du personnel envoie une lettre au représentant de votre ministère pour se plaindre de votre style de gestion et de vos décisions. Le représentant du ministère communique avec vous et demande une réunion. Comment procédez-vous?
- Vous apprenez que l'un de vos meilleurs collaborateurs est responsable d'une violation importante de la confidentialité. Quelle est la marche à suivre?

- Au cours de votre première année en tant que gestionnaire, une personne apprenante vient vous voir en alléguant qu'un membre du personnel lui a manqué de respect. Comment procédez-vous?
- Votre comptable vous dit qu'il a remarqué qu'il manquait de l'argent sur le compte d'un événement de collecte de fonds. Que devez-vous faire?
- Un membre du conseil d'administration souhaite participer à la prise de décision quotidienne de l'organisation. Comment procédez-vous?

## DÉMONSTRATION

Si vous souhaitez voir une candidate/un candidat en action, vous pouvez lui demander de faire une démonstration de son travail. Elle/il peut s'agir d'une tâche envoyée à l'avance, d'un test informatique ou d'une tâche sur place qu'il effectue après l'entrevue. Vous pouvez également lui confier une « tâche » à réaliser entre la première et la deuxième entrevue.

Voici des exemples de tâches :

---

- Rédigez un courriel de présentation d'un nouveau programme que vous enverriez à un partenaire communautaire.
- Élaborer un plan de marketing pour trois mois.
- Rédiger une annonce d'emploi pour une formatrice ou un formateur en alphabétisation.
- Élaborer l'ordre du jour d'une assemblée générale annuelle.
- Rédiger un discours à l'intention de l'équipe pour un nouveau programme.

## Exemple de tâches

---

Nous aimerions connaître les connaissances et les compétences que vous devez développer pour réussir dans le rôle de DG, y compris les ressources et le soutien dont vous avez besoin. Nous vous demandons d'élaborer et de présenter au comité d'entretien, lors de la seconde entrevue, le plan de transition que vous recommandez. Veuillez identifier les **sujets** (comme les finances, les ressources humaines, le ministère, la communauté, la planification stratégique, le conseil d'administration, même le perfectionnement personnel), vos **objectifs** (ce que vous devez apprendre), les **stratégies/étapes** (comment vous y parviendrez), les **résultats** (ce que vous atteindrez) et enfin les **échéances**.



## PREMIER TABLEAU D'ENTREVUE

Avant l'entrevue, utilisez le « RÉSUMÉ - Présentation de l'organisation et du poste » de l'offre d'emploi pour préparer votre introduction. Vous pouvez également inclure des informations telles que le déroulement de l'entretien et les étapes suivantes, par exemple la date à laquelle ils peuvent s'attendre à recevoir des nouvelles de votre part.

Question	Poids (%)	Évaluation 1 à 5	Commentaires
<b>Gestion des ressources humaines</b> Parlez-nous de votre expérience dans l'établissement de relations avec le personnel et dans le travail d'équipe.  Donnez-nous un exemple d'une fois où vous avez dirigé une équipe dans une situation difficile ou dans le cadre d'un changement organisationnel.			
<b>Gestion financière</b> Parlez-nous de votre expérience en matière d'élaboration et de gestion de budget.			
<b>Ministère</b> Parlez-nous de la stratégie que vous avez utilisée ou que vous utiliseriez pour développer des relations avec les représentants du MTIFDC.			
<b>Sensibilisation de la communauté</b> Racontez-nous comment vous avez initié, bâti et renforcé des relations avec d'autres personnes dans le passé.			

<p><b>Planification stratégique</b></p> <p>Sur la base de ce que vous savez de notre organisation, décrivez votre vision de notre avenir. Qu'est-ce que vous vous engagez à maintenir et qu'est-ce que vous changeriez ou ajouteriez?</p>			
<p><b>Résolution de problèmes</b></p> <p>Au cours de votre première année de travail, si ..... se produit, comment procédez-vous?</p>			
<p><b>Leadership</b></p> <p>Parlez-nous de votre plus grande réussite et de votre plus grand défi en tant que dirigeante/dirigeant?</p>			

**Habilités : encerclez tout ce qui a été observé**

Capable de gérer la pression et de prendre des décisions judicieuses, innovant, créatif et motivé, inspirant, axé sur les relations.  
Stratégique (vision d'ensemble), proactif, analytique (capable de comprendre des situations complexes avec de multiples variables et des intérêts concurrents), esprit critique (évaluer les personnes, les programmes et les situations), organisé.

**Autres aptitudes : encerclez tout ce qui a été observé**

Professionnel, confiant, responsable et flexible  
Orienté vers les objectifs, la croissance et les ressources, respectueux, diplomate, inspirant et soutenant.  
Indépendant, collaboratif, inclusif et orienté vers le travail d'équipe.  
Discrétion, tact et éthique, positif, optimiste, passionné, innovant, curieux, défenseur, flexible.

Si vous proposez une deuxième entrevue :

**TÂCHE** : Nous aimerions connaître les connaissances et les compétences que vous devez développer pour réussir dans le rôle de DG, y compris les ressources et le soutien dont vous avez besoin. Nous vous demandons d'élaborer et de présenter au comité d'entretien, lors de la seconde entrevue, le plan de transition que vous recommandez. Veuillez identifier le **sujet** (finances, ressources humaines, ministère, communauté, planification stratégique, conseil d'administration, même le perfectionnement personnel), vos **objectifs** (ce que vous devez apprendre), les **stratégies/étapes** (comment vous y parviendrez), les résultats (ce que vous réaliserez) et enfin les **échéances**.

## DEUXIÈME TABLEAU D'ENTREVUE

Question	Poids (%)	Évaluation 1 à 5	Commentaires
<p><b>TÂCHE</b> : Nous aimerions connaître les connaissances et les compétences que vous devez développer pour réussir dans le rôle de DG, y compris les ressources et le soutien dont vous avez besoin. Nous vous demandons d'élaborer et de présenter au comité d'entretien, lors de la seconde entrevue, le plan de transition que vous recommandez.</p> <p>Veillez identifier le <b>sujet</b> (finances, ressources humaines, ministère, communauté, planification stratégique, conseil d'administration ou développement personnel), vos <b>objectifs</b> (ce que vous devez apprendre), les <b>stratégies/étapes</b> (comment vous y parviendrez), les <b>résultats</b> (ce que vous réaliserez) et enfin les <b>échéances</b>.</p>			
<p><b>Gestion des ressources humaines</b></p> <p>Un membre du conseil d'administration souhaite participer à la prise de décision quotidienne de l'organisation. Comment procéder?</p>			
<p><b>Financier</b></p> <p>L'équipe comptable de l'organisation vous informe qu'elle a constaté une anomalie dans un compte. Comment procédez-vous?</p>			

<p><b>Sensibilisation de la communauté</b></p> <p>L'AFB est souvent considérée comme le secret le mieux gardé. Dites-nous pourquoi vous pensez que c'est le cas et quelles sont vos stratégies pour changer cela.</p>			
<p><b>Planification stratégique</b></p> <p>Parlez-nous de votre rôle dans la planification stratégique. Comment avez-vous utilisé les recommandations? Quelle est la recommandation que vous avez eu du mal à soutenir et qu'avez-vous fait?</p>			
<p><b>Résolution de problèmes</b></p> <p>Parlez-nous d'une fois où vous avez dû répondre à une plainte d'un client/personne apprenante qui avait été traité de manière irrespectueuse par une personne de l'organisation. Comment procédez-vous?</p>			
<p><b>Leadership</b></p> <p>Parlez-nous d'une occasion où vous avez demandé le soutien d'un superviseur, d'un pair, d'un mentor ou d'un membre du conseil d'administration.</p>			

**Habilités : encerclez tout ce qui a été observé**

Capable de gérer la pression et de prendre des décisions judicieuses, innovant, créatif et motivé, inspirant, axé sur les relations.  
Stratégique (vision d'ensemble), proactif, analytique (capable de comprendre des situations complexes avec de multiples variables et des intérêts concurrents), esprit critique (évaluer les personnes, les programmes et les situations), organisé.

**Autres aptitudes : encerclez tout ce qui a été observé**

Professionnel, confiant, responsable et flexible  
Orienté vers les objectifs, la croissance et les ressources, respectueux, diplomate, inspirant et soutenant.  
Indépendant, collaboratif, inclusif et orienté vers le travail d'équipe  
Discrétion, tact et éthique, positif, optimiste, passionné, innovant, curieux, défenseur, flexible.

## TABLEAU D'ENTREVUE - VIERGE

Question	Poids (%)	Évaluation 1 à 5	Commentaires

**Habilités :**

**Autres aptitudes :**

**TÂCHE :**