



**Big Brothers Big Sisters
of Canada**

Guide d'entrevue pour l'embauche de directeurs généraux

Avril 2008



Introduction

Ce guide d'entrevue a été conçu afin de venir en aide au conseil d'administration des différentes agences des Grands Frères Grandes Sœurs dans le cadre du processus d'embauche pour le poste de directeur général. Ce travail a pu être effectué grâce au généreux financement du Conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire.

Comment ce guide a été conçu

Ce guide a été conçu en consultation avec les directeurs généraux des Grands Frères Grandes Sœurs à travers le pays, tant dans les petites agences que les plus grandes. Ces directeurs généraux ont pris part à des entrevues où ils ont donné leur point de vue sur les compétences qui, à leurs yeux, étaient primordiales pour pouvoir occuper un poste de directeur général.

Les résultats ont été regroupés dans un **Profil de compétences (en annexe)**. Ce profil a servi de canevas pour l'élaboration des questions d'entrevue. Le profil de compétences et les questions d'entrevue ont tous été validés par l'équipe des Services aux agences des Grands Frères Grandes Sœurs du Canada, et par des représentants des directeurs généraux.

Comment utiliser ce guide

Les questions d'entrevue ont été regroupées par zone de compétence. Nous avons associé plusieurs questions à chacune des compétences. Selon la durée de l'entrevue (habituellement une heure), vous devrez sélectionner les questions que vous désirez poser au candidat. Il est impossible de poser toutes les questions comprises dans ce guide dans une seule entrevue. Toutefois, puisqu'il arrive qu'un candidat subisse une deuxième (ou même une troisième) entrevue, vous pouvez répartir les questions selon l'ordre des rencontres. Dans votre planification d'entrevue, vous devez également prévoir du temps pour que les candidats puissent poser des questions et discuter avec vous.

Nous vous proposons le processus suivant :

1. Lisez le profil de compétences (l'annexe) pour confirmer vos attentes vis-à-vis d'un directeur général, et le type de personne que vous recherchez (Remarque : le profil de compétences peut être utilisée à titre de document-ressource aux fins d'intégration du nouveau directeur et de discussions subséquentes sur son rendement).
2. Relisez toutes les questions d'entrevue, y compris les questions supplémentaires et les réponses souhaitées.
3. Sélectionnez cinq à sept questions correspondant le mieux aux besoins de votre agence. Vous n'êtes pas tenu de vous limiter aux questions comprises dans ce guide.

Vous pouvez ajouter des questions de votre cru, ou apporter des modifications aux questions existantes.

Vous pouvez également utiliser une ou plusieurs questions comme base de présentation, puisque le poste de directeur général requiert de fortes habiletés en présentation. Vous trouverez ci-dessous un exemple qui a déjà été utilisé dans une agence des Grands Frères Grandes Sœurs.

Exemple d'exigences de présentation

Le comité vous demande de faire une présentation d'au plus 15 minutes traitant des questions suivantes :

« Pourquoi ce poste vous intéresse-t-il? Quels aspects de votre carrière font de vous un bon candidat pour ce rôle? »

En vous rapportant au Plan stratégique des Grands Frères Grandes Sœurs (que nous vous remettrons sous peu), veuillez identifier deux ou trois défis de taille que l'organisme Grands Frères Grandes Sœurs devra relever dans un avenir proche. En tant que directeur général, comment proposez-vous d'aider l'organisme à relever ces défis avec succès? »

4. Classez les questions par ordre de priorité dans votre propre guide d'entrevue personnalisé.
5. Pendant l'entrevue, prenez beaucoup de notes. Le comité d'entrevue devrait allouer assez de temps entre les entrevues pour pouvoir comparer leurs notes et atteindre un consensus sur le degré de compétences de chacun des candidats. **Vous trouverez une feuille pour la prise de notes ainsi qu'une grille d'évaluation à la suite des questions d'entrevue.**

Guide d'entrevue pour l'embauche de directeurs généraux/présidents

COMPÉTENCE

Optimisme

Occuper le poste de directeur général peut parfois être assez stressant. Comment arrivez-vous à conserver un sain équilibre dans votre vie et à réduire votre stress?

Questions supplémentaires

- Pourriez-vous décrire une période particulièrement stressante dans votre emploi actuel ou antérieur? Quelle était la situation et comment l'avez-vous gérée?
- Quelles stratégies personnelles utilisez-vous pour conserver un équilibre dans votre vie, comme par exemple, avez-vous l'habitude de prendre toutes vos vacances?
- En tant que directeur général, de quelle manière prévoyez-vous contribuer à ce que votre équipe maintienne un bon équilibre de vie, et à réduire le taux d'épuisement professionnel?

Réponses souhaitées

- Fait montre d'un sain équilibre entre travail et vie privée; se sent concerné par le bien-être personnel et la gestion du stress (par ex., prend des vacances, réserve du temps pour sa famille, ses amis et ses intérêts personnels).
- Fait montre d'une attitude proactive en demandant de l'aide pour régler certains problèmes et défis, c'est-à-dire met en place un réseau de conseillers informels, formé de personnes de confiance, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'agence, pour leur demander des conseils et du soutien au besoin.

Pouvez-vous décrire une situation où vous avez consacré beaucoup de temps, d'effort et de personnes-ressources pour un objectif qui n'a pas donné les résultats escomptés?

Questions supplémentaires

- Quelle était la situation?
- Quel était votre rôle? Quels étaient le rôle et les attentes des autres personnes impliquées dans cet événement (par ex. autres employés, le conseil d'administration, les bénévoles)?
- Comment vous êtes-vous pris pour que les autres personnes ne perdent pas confiance en vous suite aux résultats décevants?
- Qu'avez-vous appris de cette expérience qui pourrait faire une différence à l'avenir?

COMPÉTENCE

Optimisme

Réponses souhaitées

- Démonstre de l'optimisme, une faculté de concentration et de la ténacité, spécialement dans les situations difficiles ou stressantes, afin d'atteindre les meilleurs résultats possibles; porte son attention sur les solutions au lieu de sur les justifications en cas d'échec.
- Sait apprendre de ses erreurs et n'est pas découragé par les « échecs »; ne s'attarde pas sur les erreurs du passé.

Quelles sont les priorités et les types d'intervenants avec lesquels vous travaillez en ce moment?

Questions supplémentaires

- Comment gérez-vous ces différentes demandes? À quelle stratégie faites-vous appel?
- Quel type de milieu de travail et de culture d'entreprise vous donne le plus d'entrain et d'énergie?

Réponses souhaitées

- Se sent à l'aise dans un environnement où les choses évoluent rapidement, avec plusieurs priorités et intervenants à prendre en compte; fait montre d'un jugement solide lorsque vient le moment de déterminer les « bonnes » priorités à mettre en premier.

COMPÉTENCE

Relations interpersonnelles et relations publiques

Pouvez-vous me parler d'un important mentor dans votre vie, et de l'influence qu'a eu cette personne dans votre réussite?

Questions supplémentaires

- En quoi cette expérience personnelle a-t-elle modelé votre point de vue sur l'importance du mentorat?
- Quels éléments du mentorat souligneriez-vous afin d'attirer les bénévoles ou les bailleurs de fonds?

Réponses souhaitées

- Démontre de la passion envers le mouvement du mentorat.
- Démontre une capacité à expliquer clairement « pourquoi » les gens devraient appuyer le mouvement du mentorat.

De plus en plus, les bailleurs de fonds cherchent à mesurer l'impact de nos programmes dans la communauté. Comment avez-vous évalué l'efficacité des programmes par le passé?

Questions supplémentaires

- Comment avez-vous évalué l'impact des programmes dans lesquels vous avez été impliqué par le passé?
- Quelles sont les manières de mesurer l'impact de nos programmes que vous jugez valides?
- Comment « vendriez »-vous l'impact positif du mentorat?

Réponses souhaitées

- Démontre une compréhension de la manière d'évaluer l'impact des programmes.
- Explique avec passion comment ils sont arrivés à promouvoir avec succès d'autres programmes
- Démontre une capacité à expliquer clairement « pourquoi » les gens devraient appuyer l'organisme Grands Frères Grandes Soeurs en insistant sur sa « marque de commerce », le démarquant dans le mouvement pour l'enfance et la jeunesse, et en mesurant les effets positifs de ses actions dans la communauté (en changeant la perception « modérée » des Grands Frères Grandes Soeurs).

COMPÉTENCE

Relations interpersonnelles et relations publiques

De quelle manière avez-vous travaillé de concert avec d'autres personnes hors de votre organisme afin de faire progresser une cause commune?

Questions supplémentaires

- Quel élément trouvez-vous le plus important dans l'établissement d'un partenariat à long terme?
- De quel partenariat êtes-vous le plus fier, celui qui, selon vous, a fait la plus grande différence dans la communauté?
- Quels sont les partenaires (ou les types de partenaires) que vous pensez les plus pertinents d'explorer à titre de directeur général des Grands Frères Grandes Sœurs?

Réponses souhaitées

- Sait créer des réseaux de façon active; renouvelle et bâtit constamment des relations pouvant mener à des opportunités pour l'agence (financement, programme, bénévolat)
- Démontre une compréhension de la manière de travailler dans des partenariats et de la façon de les entretenir (communication, équité, etc.).
- Fait preuve d'honnêteté, d'intégrité, d'un sens des responsabilités et de transparence dans ses relations

Quelles sont les forces des Grands Frères Grandes Soeurs que vous souligneriez afin d'obtenir du soutien?

Questions supplémentaires

- Selon vous, qu'est-ce qui différencie l'organisme Grands Frères Grandes Soeurs des autres agences et organismes pour l'enfance et la jeunesse?

Réponses souhaitées

- Démontre une capacité à expliquer clairement « pourquoi » les gens devraient appuyer l'organisme Grands Frères Grandes Soeurs en distinguant sa « marque » dans le mouvement pour l'enfance et la jeunesse, et en mesurant les effets positifs de ses actions dans la communauté (en changeant la perception « modérée » des Grands Frères Grandes Soeurs).

De quelle façon communiqueriez-vous un cas d'abus d'enfant aux groupes suivants?

COMPÉTENCE

Relations interpersonnelles et relations publiques

- parents
- bénévoles
- conseil
- médias

Questions supplémentaires

- Quels sont les besoins en matière de communications de chacun de ces groupes?
- Quels seraient des messages potentiels qui pourraient faire que les gens gardent confiance en l'organisme Grands Frères Grandes Soeurs?

Réponses souhaitées

- Démontre une sensibilité aux besoins des autres en matière de communications; est capable de comprendre leur situation et d'établir un « lien » entre les différents types de personnes (enfants, parents, bénévoles, employés, membres du conseil, médias).
- Se révèle être un politicien avisé lorsque vient le moment d'élaborer et de livrer le message approprié selon les publics.
- Démontre de l'honnêteté, de l'intégrité, un sens de la responsabilité et une transparence dans les relations.
- Établit un lien de confiance en favorisant une approche directe dans la transmission des messages, qu'ils soient « bons » ou « mauvais ».

Pouvez-vous décrire une relation ou un partenariat « difficile » (par ex. avec un bailleur de fonds, un partenaire interne ou externe) que vous avez transformé en une expérience enrichissante?

Questions supplémentaires

- Qu'est ce qui était particulièrement difficile dans ce partenariat?
- Qu'avez-vous fait pour améliorer la relation?

Réponses souhaitées

- Démontre de l'optimisme, une faculté de concentration et de la ténacité, spécialement dans les situations difficiles ou stressantes, afin d'atteindre les meilleurs résultats possibles; porte son attention sur les solutions au lieu de sur les justifications en cas d'échec.
- Démontre une sensibilité aux besoins des autres en matière de communications; est capable de comprendre leur situation et d'établir un « lien » entre les différents types

COMPÉTENCE

Relations interpersonnelles et relations publiques

de personnes (enfants, parents, bénévoles, employés, membres du conseil, médias)

- Fait preuve d'honnêteté, d'intégrité, d'un sens des responsabilités et de transparence dans ses relations.
- Établit un lien de confiance en favorisant une approche directe dans la transmission des messages, qu'ils soient « bons » ou « mauvais ».

COMPÉTENCE

Leadership

Selon vous, quelles sont les qualités essentielles d'un directeur général?

Questions supplémentaires

- Quelles sont vos qualités de leadership?
- Quelles compétences en leadership aimeriez-vous améliorer, et comment vous y prendriez-vous?
- Qu'avez-vous appris de vos propres leaders sur la façon d'assurer un leadership efficace?

Réponses souhaitées

- Démontre une compréhension claire des comportements à adopter en vue d'un leadership efficace.
- Reconnaît ses propres forces et ses besoins de développement.

Pouvez-vous décrire une occasion où vous avez eu à traiter avec une personne ne satisfaisant pas les attentes ou une personnalité difficile (par ex. un employé, un collègue, un bénévole)?

Questions supplémentaires

- Quels étaient la situation et l'impact du comportement de cette personne?
- Quel était votre rôle dans cette situation et qu'avez-vous fait pour la redresser?
- Quelle est votre philosophie générale ou approche dans le mentorat ou l'encadrement de personnes afin qu'ils atteignent les normes élevées de la marque Grands Frères Grandes Sœurs?

Réponses souhaitées

- Assure un mentorat solide aux employés des agences; est capable d'établir clairement des objectifs de performance, de faire un suivi des progrès, et d'offrir du soutien aux employés pour les aider à atteindre les normes élevées en leur donnant du feedback sur leur performance et la reconnaissance nécessaire à leur succès, à leur engagement et à leur maintien en poste.
- Démontre la capacité à évaluer les forces et les intérêts des autres (employés, membres du conseil d'administration, bénévoles) et sait tirer profit de leurs talents particuliers pour en retirer le maximum d'avantages. Est aussi capable d'identifier les « lacunes » en matière d'aptitudes dans les effectifs, mettant en péril les résultats

<p>COMPÉTENCE</p> <p><i>Leadership</i></p>
<p>auxquels l'on s'attend de l'agence, et engage activement des gens capables d'y pallier.</p>
<p>Comment pensez-vous entretenir une bonne relation avec le conseil d'administration?</p> <p>Questions supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Avez-vous de l'expérience avec les conseils d'administration? <input type="checkbox"/> Qu'attendez-vous du conseil d'administration? <input type="checkbox"/> Où se rejoignent les responsabilités du conseil d'administration et celles d'un directeur général? <p>Réponses souhaitées</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Démontre une bonne compréhension du rôle du conseil d'administration par rapport au rôle d'un directeur général.
<p>Avez-vous déjà eu à mettre en oeuvre un changement que les autres ne comprenaient ou n'approuvaient pas?</p> <p>Questions supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quel était ce changement et pourquoi les autres y exerçaient de la résistance? <input type="checkbox"/> Comment avez-vous travaillé avec les autres pour les rallier de votre côté? <p>Réponses souhaitées</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Démontre une compréhension claire de la vision et de la mission de l'organisation, et est capable de la transmettre aux autres (employés, conseil, bénévoles) en leur indiquant les priorités. <input type="checkbox"/> Est capable de motiver et d'amener les autres à rester centrés sur leurs objectifs dans les bons moments comme dans les plus difficiles; prend le temps de souligner et de célébrer les réussites. <input type="checkbox"/> Démontre une excellente capacité d'écoute; est capable de créer un environnement favorisant l'intégration en sollicitant et en valorisant de façon active les opinions des autres.
<p>Engager les bonnes personnes (par ex. employés, bénévoles) et réussir à les garder relève de plus en plus du défi. Que trouvez-vous le plus important pour augmenter l'engagement d'un employé ou d'un bénévole et l'amener à rester en</p>

COMPÉTENCE

Leadership

poste au sein de l'organisme?

Questions supplémentaires

- À titre de directeur, quels ont été vos plus grands défis quant à l'engagement et à la fidélité de vos employés, et comment y avez-vous fait face?
- Quels sont les plus grands défis actuels des organismes sans but lucratif pour ce qui est d'attirer, d'engager et de garder ses employés et ses bénévoles?
- Auriez-vous des conseils pour les organismes à but non lucratif pour les aider à attirer et à garder leurs bénévoles et leurs employés?
- Quelles sont vos plus grandes forces pour stimuler l'engagement?

Réponses souhaitées

- Assure un mentorat solide aux employés des agences; est capable d'établir clairement des objectifs de performance, de faire un suivi du progrès, et d'offrir du soutien aux employés pour les aider à atteindre les normes élevées en leur donnant du feedback sur leur performance et la reconnaissance nécessaire à leur succès, à leur engagement et à leur maintien en poste.
- Anticipe les obstacles à l'engagement continu et à la fidélisation des employés et des bénévoles (par ex. : valeurs de la génération X, rémunération concurrentielle), et trouve des façons créatives de rehausser la proposition de valeur afin de maintenir une partenariat bénéfique à tous.

Quelles seraient les étapes que vous suivriez si un employé était fréquemment en retard ou absent?

Questions supplémentaires

- Avez-vous déjà vécu une situation semblable? Si oui, quel a été le résultat?
- Quels genres de conversations auriez-vous avec l'employé?
- Quelles sont les étapes à suivre pour gérer un congédiement, s'il s'avère nécessaire?
- Quelles autres situations conflictuelles relevant des Ressources humaines avez-vous eu à gérer?

Réponses souhaitées

- Démontre une compréhension approfondie de tous les aspects des Ressources humaines.

COMPÉTENCE

Excellence opérationnelle

Quels sont les indicateurs que vous recherchiez pour évaluer la « santé » d'une agence?

Questions supplémentaires

- Comment évalueriez-vous la santé financière de l'agence?
- Comment évalueriez-vous les forces de l'agence du point de vue des ressources humaines?

Réponses souhaitées

- Démontre une compréhension de la façon d'élaborer et d'interpréter les budgets (p. ex., d'où proviennent les fonds); est en mesure d'assurer un bon équilibre (et une réserve) des fonds pour réduire l'impact négatif des imprévus.
- Démontre un esprit d'initiative et un sens de la responsabilité fiscale dans l'utilisation des fonds de l'agence.
- Démontre une très bonne compréhension de tous les aspects des ressources humaines.

Quel est votre niveau de connaissance en ce qui a trait à la législation qui régit ce type d'agence?

Questions supplémentaires

- Dans quelle circonstance avez-vous eu à appliquer cette connaissance dans le passé?

Réponses souhaitées

- Démontre une connaissance approfondie des politiques, de la législation et des pratiques qui régissent l'exploitation de l'agence, (p. ex., Finances), et est en mesure de les communiquer et de les appliquer de façon appropriée pour réduire les risques pour l'agence.
- Démontre qu'il connaît bien les règles du statut d'organisme de bienfaisance et de l'Agence du revenu du Canada, p. ex. production du formulaire T-3010.

Parlez-nous d'une amélioration ou d'un changement significatif que vous avez apporté pour améliorer la gestion d'un secteur, d'une agence (ou d'une

COMPÉTENCE

Excellence opérationnelle

organisation)?

Questions supplémentaires

- Comment avez-vous déterminé qu'il s'agissait d'une priorité?
- Quel était votre rôle dans le changement? Quelles sont les mesures que vous avez prises?
- Quelle différence le changement a-t-il apporté?
- Comment avez-vous mesuré le succès?

Réponses souhaitées

- Démontre un sens inné des priorités.
- Prend de l'initiative.

Quels « contrôles » sont importants pour s'assurer que les programmes sont sur la bonne voie et qu'ils atteignent leurs objectifs?

Questions supplémentaires

- Quelles sont les « menaces » potentielles aux programmes qui s'adressent aux enfants et aux jeunes?
- Avez-vous déjà eu à intervenir pour redresser un programme? Comment vous y êtes vous pris?

Réponses souhaitées

- Démontre une compréhension des bonnes pratiques de gestion de cas; connaît bien les principes de base de la documentation.

COMPÉTENCE

Réflexion stratégique

Avez-vous déjà élaboré et mis en place une stratégie qui a connu du succès?

Questions supplémentaires

- Quel était l'objectif de la stratégie? Pourquoi était-il important d'élaborer cette stratégie?
- Quelle était la vision?
- Quel était votre rôle dans l'élaboration de la stratégie?
- Quel était votre rôle dans la mise en oeuvre de la stratégie (et pour vous assurer qu'elle ne soit pas « tablettée »)?
- Quels étaient les défis à la réussite de sa mise en œuvre, et comment avez-vous surmonté ces défis?
- Y avait-il d'autres partenaires impliqués pour vous aider à réaliser la vision? De quelle façon avez-vous collaboré?

Réponses souhaitées

- Démontre une très bonne compréhension des besoins communautaires actuels et émergents, et de la viabilité continue des programmes en vigueur pour répondre à ces besoins.
- Est capable d'analyser de façon critique les conséquences antérieures et la viabilité des programmes actuels dans le contexte d'un environnement externe en évolution (p. ex., démographie, économie, financement) et de miser sur le potentiel de chaque programme.
- Fait preuve d'une bonne vision pour donner de l'expansion aux programmes actuellement offerts.
- Fait preuve de créativité et d'originalité pour élaborer de nouveaux programmes et développer de nouveaux canaux pour offrir encore plus de mentorat aux enfants et aux jeunes; est capable de sortir de sa zone de confort en prenant des risques calculés pour renouveler l'image de marque des GFGS.
- Recherche activement des partenaires externes pour créer de nouvelles opportunités (p. ex., nouvelles sources de financement) qui sont conformes à la stratégie des GFGS de faire progresser les programmes pour les enfants et les jeunes.
- Démontre une bonne réflexion stratégique et analytique pour ce qui est de décider où concentrer les efforts de collecte de fonds en fonction des résultats potentiels; reconnaît l'importance de faire des échanges d'activités (p. ex., conférences, réunions, demande de subvention) pour atteindre les objectifs de collecte de fonds.

Notes et grille d'évaluation

COMPÉTENCE	NOTES	ÉVALUATION				
		Faible		Moy	Excellent	
Optimisme		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations interpersonnelles/ relations publiques		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excellence opérationnelle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réflexion stratégique		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Profil de compétences

ÉVALUATION		
Faible	Moyen	Exceptionnel
<p>Démontre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu de comportements souhaités ▪ Un manque de clarté ou de confiance dans ses réponses ▪ Réponses qui n'indiquent pas qu'il a démontré une compétence au niveau souhaité dans le passé, ou qu'il arrivera à le faire dans le rôle de directeur général. 	<p>Démontre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un grand nombre de comportements souhaités ▪ Des réponses claires et bien exprimées ▪ De très bonnes connaissances et aptitudes dans les champs de compétences propres à un directeur général 	<p>Démontre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous (ou presque tous) les comportements souhaités en matière de compétence ▪ Des réponses exceptionnellement précises, irréfutables et assurées ▪ Une preuve solide qu'il a déjà démontré une telle compétence et qu'il le fera à un niveau élevé dans un poste de directeur général

Annexe

Profil de compétences du directeur général

Profil de compétences

Compétences du directeur général

Optimisme

- Démontre de l'optimisme, une faculté de concentration et de la ténacité, particulièrement dans les situations difficiles; met l'accent sur la recherche de solutions (plutôt que sur des justifications en cas d'échec).
- Sait apprendre de ses « échecs » et ne se laisse pas décourager par ceux-ci; ne s'attarde pas sur les erreurs du passé.
- Se sent à l'aise dans un environnement où les choses évoluent rapidement, avec plusieurs priorités et intervenants à prendre en compte; fait montre d'un très bon jugement lorsque vient le moment de déterminer les « bonnes » priorités (reconnaît que les échanges sont toujours nécessaires pour obtenir les meilleurs résultats, et évite l'épuisement professionnel).
- Démontre une attitude proactive en demandant de l'aide pour régler certains problèmes et relever certains défis, p. ex., développe un réseau informel de conseillers, formé de personnes de confiance, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'agence, pour demander des conseils et du soutien, au besoin.
- Démontre un sens de l'humour, est capable de rire de lui-même et de mettre les choses en perspective.
- Démontre un sain équilibre entre le travail et la vie privée; se sent concerné par le bien-être personnel et la gestion du stress (p. ex., prend des vacances, réserve du temps pour sa famille, ses amis et ses intérêts personnels).

Relations interpersonnelles et relations publiques

- Agit comme un vrai leader dans un organisme de bienfaisance qui se consacre aux enfants, dans la communauté et dans la vie privée; reconnaît qu'il représente les GFSG et qu'il a la responsabilité de préserver la réputation de l'organisme.
- Démontre une passion pour le mouvement du mentorat; crée facilement des contacts avec les gens grâce à son énergie positive et à sa visibilité au sein de la communauté en général.
- Est confiant, clair et convainquant lorsqu'il prend la parole en public.
- Sait créer des réseaux de façon active; renouvelle et bâtit constamment des relations pouvant mener à des opportunités (financement, programmes, bénévolat) pour les GFSG et le mentorat en général.
- Démontre une capacité d'expliquer clairement « pourquoi » les gens devraient appuyer les GFSG en distinguant sa « marque » dans le mouvement pour l'enfance et la jeunesse et en mesurant les effets positifs de ses actions au sein de la communauté (en changeant la perception « modérée » des GFSG).

Relations interpersonnelles et relations publiques

- Démontre une sensibilité aux besoins des autres en matière de communications; est capable de comprendre leur situation et d'établir un lien entre les différents types de personnes et groupes (enfants, parents, bénévoles, employés, membres du conseil et médias).
- Se révèle un politicien avisé lorsque vient le moment d'élaborer et de livrer le message approprié selon les publics.
- Démontre de l'honnêteté, de l'intégrité, un sens des responsabilités et une transparence dans toutes les relations.
- Établit un lien de confiance en favorisant une approche directe dans la transmission des messages, qu'ils soient « bons » ou « mauvais ».

Leadership

- Démontre une compréhension claire de la vision et de la mission des GFSG et est capable de la transmettre aux autres (employés, conseil, bénévoles) en leur indiquant les priorités.
- Est capable d'identifier et d'exprimer clairement au conseil les enjeux auxquels l'agence est confrontée, et d'offrir l'information et la formation nécessaires pour les appuyer dans leur prise de décision; est également capable de communiquer l'impact de l'activité et des décisions du conseil aux employés de l'agence afin de faciliter l'harmonisation à l'interne.
- Assure un mentorat solide aux employés de l'agence; est capable d'établir clairement les objectifs de performance, de faire le suivi des progrès, et d'offrir un soutien aux employés à atteindre des normes élevées en leur donnant du feedback sur leur rendement et la reconnaissance nécessaire à leur succès, à leur engagement et à leur maintien en poste.
- Anticipe les obstacles à l'engagement continu et à la fidélisation des employés et des bénévoles (p. ex., valeurs de la génération X, rémunération concurrentielle), et trouve des façons créatives de rehausser la proposition de valeur afin de maintenir un partenariat bénéfique à tous.
- Démontre une capacité à évaluer les forces et les intérêts des autres (employés, membres du conseil, bénévoles) et sait tirer profit de leurs talents particuliers; est capable d'identifier les « lacunes » en matière d'aptitudes (p. ex., aptitudes pour la collecte de fonds) qui mettent en péril les résultats auxquels on s'attend de l'agence, et engage activement les gens d'y pallier
- Démontre une excellente capacité d'écoute; est capable de créer un environnement favorisant l'intégration en sollicitant et valorisant de façon active les opinions des autres.
- Est capable de motiver et d'amener les autres à rester centrés sur les objectifs, dans

les bons moments comme dans les plus difficiles; prend le temps de souligner et de célébrer les réussites.

- Est capable d'adapter son style de leadership selon le public et le contexte; est capable de réagir rapidement et avec fermeté dans des situations de crise.

Excellence opérationnelle

- Établit et met en application des normes de qualité élevées, et en assure le suivi, afin de maintenir une agence des plus professionnelles qui soit (p. ex., les propositions et les lettres sont rédigées de façon professionnelle).
- Démontre une capacité de traduire la stratégie en des plans de mise en œuvre (p. ex. stratégie de collecte de fonds); démontre des aptitudes marquées pour la gestion de projets.
- Démontre une connaissance approfondie des politiques, de la législation et des pratiques qui régissent l'exploitation de l'agence (p. ex. Finances), et est en mesure de les communiquer et de les appliquer de façon appropriée pour réduire les risques pour l'agence.
- Démontre une compréhension profonde de tous les aspects des ressources humaines (législation en matière d'emploi, gestion du rendement, rémunération, licenciement, etc.); est capable de prendre des décisions difficiles (p. ex., préférences pour les vacances, augmentations, licenciements) en fonction de raisons logiques et d'une philosophie cohérente.
- Démontre une compréhension de la façon d'élaborer et d'interpréter les budgets (p. ex., d'où proviennent les fonds); est capable d'assurer un bon équilibre (et une réserve) des fonds pour réduire les impacts négatifs des imprévus.
- Démontre un esprit d'initiative et un sens des responsabilités dans l'utilisation des fonds de l'agence.
- Démontre une capacité de bien gérer le système de classement des dossiers dans les bureaux de l'agence, p. ex., documentation, politiques, procédures et systèmes, pour faciliter le transfert de connaissances (gestion des connaissances).
- Démontre une compréhension des bonnes pratiques de gestion de cas; connaît bien les principes de base de la documentation.

Réflexion stratégique

- Fait preuve d'une très bonne vision pour donner de l'expansion aux programmes actuellement offerts par les GFSG.
- Démontre une très bonne compréhension des besoins communautaires actuels et émergents, et de la viabilité continue des programmes en vigueur pour répondre à

Réflexion stratégique

ces besoins.

- Est capable d'analyser de façon critique les conséquences antérieures et la viabilité des programmes actuels dans le contexte d'un environnement externe en évolution (p. ex., démographie, économie, financement) et de miser sur le potentiel de chaque programme.
- Fait preuve de créativité et d'originalité pour élaborer de nouveaux programmes et développer de nouveaux canaux pour offrir encore plus de mentorat aux enfants et aux jeunes; est capable de sortir de sa zone de confort en prenant des risques calculés pour renouveler l'image de marque des GFSG.
- Recherche activement des partenaires externes pour créer de nouvelles opportunités (p. ex., nouvelles sources de financement) qui sont conformes à la stratégie des GFSG de faire progresser les programmes pour les enfants et les jeunes.
- Reconnaît la valeur de s'engager auprès des GFSG du Canada et démontre une volonté de collaborer avec les agences des GFSG, tant à l'échelle régionale que nationale.
- Fait preuve d'une bonne réflexion stratégique et analytique pour ce qui est de décider où concentrer les efforts de collecte de fonds en fonction des résultats potentiels; reconnaît le besoin de faire des échanges d'activités (p. ex., conférences, réunions, demandes de subvention) pour atteindre les objectifs de collecte de fonds.
- Élabore une stratégie sur mesure pour aborder chaque bailleur de fonds; est capable d'exprimer clairement (par écrit et en personne) des arguments solides pour appuyer les GFSG et de « prouver » les résultats.
- Fait preuve de souplesse lorsque vient le temps de réviser les plans et les objectifs stratégiques pour réduire l'impact des tendances négatives, ou de miser sur de nouvelles opportunités qui se présentent (ou parce que le plan stratégique était mal conçu au départ).