



COMPÉTENCES
DES GESTIONNAIRES
D'ORGANISMES
FRANCO-ONTARIENS

Une compétence qui se manifeste est transformatrice. Quand l'aptitude se transforme en un comportement, la compétence crée un impact observable sur la qualité de la performance d'une personne.

monassemblee.ca

L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario tient à remercier les participants des tables de concertation pour leur contribution importante à la réalisation de cet outil, et plus particulièrement: **Natalie Normand, Ghislaine Desjardins, Véronique Fortier, Christiane Fontaine et Suzanne Copping** qui ont siégé au comité créé à cet effet. Nous tenons également à remercier **Brigitte Cyr, Fatima El Yousfi et Pierre Bourbeau** du **Centre de leadership et d'évaluation** qui nous ont accompagné dans le cadre de ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

PROFIL DES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES D'ORGANISMES FRANCO-ONTARIENS	4
COMPÉTENCES	4
ANNEXE 1 : SOMMAIRE DES COMPÉTENCES	8
ANNEXE 2 : GRILLE D'ÉVALUATION	10
ANNEXE 3 : AFFICHAGE DE POSTE	12



PROFIL DES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES D'ORGANISMES FRANCO-ONTARIENS

Le but de ce document est de présenter de manière succincte les principales compétences d'un gestionnaire appuyées d'une courte description de chaque compétence.

Ce document permettra aux organismes francophones de l'Ontario de standardiser le profil de gestionnaire recherché, de faciliter l'affichage de poste et d'évaluer la performance de ces gestionnaires.

COMPÉTENCES

1. AVOIR UN SENS POLITIQUE ET STRATÉGIQUE

Être capable de repérer, comprendre et prendre en considération les enjeux propres au milieu organisationnel. Habilité à décoder la réalité politique formelle et informelle de son organisme et intervenir stratégiquement pour influencer sur les décisions. Être à l'affût des tendances et des occasions pour projeter, à partir de sa lecture de l'environnement, une perspective d'avenir permettant de positionner favorablement son organisme.

- Fournir de l'expertise et des idées pour appuyer le développement et la mise en œuvre de stratégies organisationnelles en lien avec le mandat.
- Communiquer clairement les enjeux.
- Réagir aux modifications apportées à l'orientation et aux priorités.

2. ÊTRE UN VISIONNAIRE OPTIMISTE

Se comporter comme un visionnaire optimiste et inébranlable. Sa confiance concernant la mission de son organisme permet de relever les défis qui se présentent. Guidé par sa capacité d'innovation et de créativité, proposer des initiatives qui rallient et inspirent son équipe et ses partenaires et veiller à leur réalisation.

- Convertir les stratégies de mise en œuvre, les résultats et les orientations en activités concrètes.
- Concevoir et mettre en œuvre des solutions aux défis rencontrés par l'organisme.
- Démontrer réalistement les gains que présentent les nouvelles idées discutées.
- Agir proactivement.

3. MAÎTRISER LES PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE

Bien maîtriser les principes de gouvernance tels que la complémentarité entre la gouvernance et l'opérationnel et les rôles et les responsabilités du conseil d'administration (CA). Pouvoir soutenir stratégiquement le CA en fonction des paramètres de son pouvoir discrétionnaire. Développer un esprit d'équipe avec le CA.

4. INSPIRER ET MOBILISER

Obtenir le soutien des autres et les convaincre de la valeur des propositions afin de promouvoir la réalisation des résultats de l'organisme.

- Utiliser les faits et les informations disponibles pour inspirer et mobiliser les autres.
- Mobiliser les individus et assurer une orientation commune au sein de l'équipe.
- Tisser et entretenir des réseaux et des relations efficaces et de collaboration avec des collectivités fonctionnelles, des collègues et des intervenants.
- Rechercher et tirer parti des occasions permettant d'améliorer les résultats au moyen de partenariats.
- Concevoir des stratégies d'influence complexes.
- Créer des conditions d'emploi favorisant la motivation et la satisfaction au travail.

5. AVOIR DE BONNES CAPACITÉS EN DIVERSIFICATION DE FONDS

Savoir repérer de bonnes occasions de demandes de subvention aux niveaux fédéral, provincial et municipal et auprès d'autres types de bailleurs de fonds tout en respectant la mission de son organisme.

- Développer des activités d'autofinancement et des occasions d'entreprises sociales.
- Développer et maintenir d'excellentes relations continues avec les représentants des bailleurs de fonds.
- Bien comprendre les critères d'admissibilité.
- Savoir rédiger les demandes de subvention afin d'obtenir un taux de succès élevé.

6. MAÎTRISER LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Axer ses efforts sur l'atteinte de résultats correspondant à la mission de l'organisme. Atteindre les buts en optimisant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et technologiques de son organisme au moyen d'une démarche d'amélioration continue.

- Engager les employés de manière à atteindre les objectifs et les résultats organisationnels.
- Établir et gérer les plans opérationnels afin de tenir compte des priorités de la planification stratégique ou des conditions changeantes.
- Orienter la prise de décision et les recommandations grâce à une bonne compréhension du contexte, des données et des faits.
- Pouvoir identifier des indicateurs de rendement adéquats.

7. MAÎTRISER LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Assurer l'utilisation efficace, efficiente et durable des ressources et des biens de son organisme. Mettre en place des systèmes pour assurer la gestion efficace des ressources humaines (dotation, formation et développement du personnel et des bénévoles), des ressources financières, des biens immobiliers et de l'information d'affaires. S'assurer que les aspects financiers soient contrôlés en déterminant comment, quand et pourquoi les ressources financières et matérielles devraient être allouées.

- Favoriser une gestion rigoureuse des ressources financières et administratives et en faire preuve.
- Connaître et respecter les lois du secteur.

8. VALORISER L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Développer les outils et les suivis nécessaires à l'évaluation de la réalisation des résultats ciblés (tableau de bord, processus d'évaluation, ressources nécessaires, temps nécessaire) et mettre en place des mécanismes d'évaluation continue de la performance de son personnel qui incluent des ajustements nécessaires et des objectifs de développement professionnel.

9. SAVOIR COMMUNIQUER EFFICACEMENT DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES

Communiquer dans les deux langues officielles d'une façon efficace afin de favoriser la communication ouverte. Être capable de communiquer avec sa communauté et ses homologues anglophones.

- Présenter succinctement l'information (capacité de synthèse).
- Favoriser la communication dans les deux sens.
- Adapter la communication aux autres.
- Communiquer clairement des messages complexes.
- Communiquer de façon stratégique.

10. FAIRE PREUVE D'EMPATHIE, D'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Être capable de se mettre à la place des autres afin de les comprendre le mieux possible. Manifester une intelligence émotionnelle permettant de générer, de reconnaître, d'exprimer, de comprendre et d'évaluer ses propres émotions et celles des autres.

- Incarner l'engagement à l'égard d'un service centré sur le client et de l'intérêt public.
- Mettre en œuvre des pratiques qui favorisent la gestion d'un organisme inclusif et sain pour tous.

11. APPLIQUER UNE APPROCHE CLIENT

Agir en prenant en compte l'ensemble des attentes des différentes parties prenantes (personnes internes, externes, bénéficiaires, institutions). Définir et combler les besoins actuels et futurs des clients. Assurer l'excellence des services aux clients internes et externes.

12. CULTIVER DES RELATIONS CONSTRUCTIVES BASÉES SUR LA CONFIANCE

Travailler en collaboration avec les autres pour atteindre les objectifs communs et produire des résultats positifs. Établir et entretenir activement des relations de travail et/ou des réseaux de contacts pour assurer la réalisation des résultats de l'organisme.

- Consulter les sources d'information connues.
- Établir les contacts clés.
- Rechercher de nouvelles occasions de créer des réseaux pour soi-même et pour les autres.
- Étendre stratégiquement les réseaux.
- Créer et renforcer des occasions permettant de créer des réseaux.

13. FAIRE PREUVE D'AUDACE

Prendre des décisions et résoudre des problèmes comportant divers niveaux de complexité, d'ambiguïté et de risques.

- Aborder les situations imprévues ou complexes de façon globale en identifiant les diverses dimensions.
- Créer une culture de recueil et d'analyse de toutes les informations pertinentes avant de prendre des décisions.
- Prendre des décisions qui tiennent compte du contexte organisationnel et des enjeux qui y sont associés.
- Assumer les conséquences de ses décisions et être capable de les expliquer et de les justifier.
- Décider et agir même en situations incertaines ou difficiles.
- Dénoncer les conflits et les situations d'injustice ou de discrimination.
- Évaluer les enjeux, les conséquences et les risques associés à ses décisions.
- Affirmer et défendre ses idées et ses opinions sans craindre les représailles ou les réactions des autres (employés, collègues, patrons).
- Maîtriser la gestion des risques et mettre en œuvre des stratégies en fonction de l'environnement et des activités.
- Réagir avec détermination et rapidité aux possibilités ou aux risques qui se présentent.

14. VALORISER L'ADAPTATION ET L'ÉVOLUTION

Adapter ses propres comportements pour travailler de façon efficace et efficiente à la lumière de l'information nouvelle, de l'évolution des situations et/ou des contextes différents. S'adapter aux changements généraux, complexes et/ou fréquents. Évaluer son rendement afin de maintenir son efficacité et chercher à améliorer son efficacité personnelle dans la situation courante.

15. FAIRE PREUVE D'AUTONOMIE

Être capable d'organiser son travail, de se fixer une méthode de travail, de réunir les informations et les moyens nécessaires pour accomplir ses tâches de travail. Savoir adapter ses méthodes de travail au contexte et aux résultats. S'adapter facilement aux nouveaux enjeux et savoir surmonter les défis qui émergent en identifiant les moyens et les ressources nécessaires pour les relever.

16. PROMOUVOIR UN ÉQUILIBRE SAIN

Assurer un équilibre sain pour soi-même et pour son équipe entre les obligations professionnelles et de performance au travail, les obligations familiales et le bien-être personnel.



ANNEXE 1 : SOMMAIRE DES COMPÉTENCES

Voici une présentation succincte des principales compétences d'un gestionnaire d'organisme franco-ontarien.

1. AVOIR UN SENS POLITIQUE ET STRATÉGIQUE

Être capable de repérer, comprendre et prendre en considération les enjeux propres au milieu organisationnel. Habilité à décoder la réalité politique formelle et informelle de son organisme et intervenir stratégiquement pour influencer sur les décisions. Être à l'affût des tendances et des occasions pour projeter, à partir de sa lecture de l'environnement, une perspective d'avenir permettant de positionner favorablement son organisme.

2. ÊTRE UN VISIONNAIRE OPTIMISTE

Se comporter comme un visionnaire optimiste et inébranlable. Sa confiance concernant la mission de son organisme permet de relever les défis qui se présentent. Guidé par sa capacité d'innovation et de créativité, il propose des initiatives qui rallient et inspirent son équipe et ses partenaires et veille à leur réalisation.

3. MAÎTRISER LES PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE

Bien maîtriser les principes de gouvernance tels que la complémentarité entre la gouvernance et l'opérationnel et les rôles et les responsabilités du conseil d'administration (CA). Pouvoir soutenir stratégiquement le CA en fonction des paramètres de son pouvoir discrétionnaire. Développer un esprit d'équipe avec le CA.

4. INSPIRER ET MOBILISER

Obtenir le soutien des autres et les convaincre de la valeur des propositions afin de promouvoir, via le réseautage et les partenariats, la réalisation des résultats de l'organisme.

5. AVOIR DE BONNES CAPACITÉS EN DIVERSIFICATION DE FONDS

Savoir repérer de bonnes occasions de demandes de subvention aux niveaux fédéral, provincial, municipal et auprès d'autres types de bailleurs de fonds tout en respectant la mission de son organisation.

6. MAÎTRISER LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Axer ses efforts sur l'atteinte de résultats correspondant à la mission de l'organisme. Atteindre les buts en optimisant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et technologiques de son organisme au moyen d'une démarche d'amélioration continue.

7. MAÎTRISER LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Assurer l'utilisation efficace, efficiente et durable des ressources et des biens de son organisme. Mettre en place des systèmes pour assurer la gestion efficace des ressources humaines (dotation, formation et développement du personnel et des bénévoles), des ressources financières, des biens immobiliers et de l'information d'affaires. S'assurer que les aspects financiers sont contrôlés en déterminant comment, quand et pourquoi les ressources financières et matérielles devraient être allouées.

8. VALORISER L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Développer les outils et les suivis nécessaires à l'évaluation de la réalisation des résultats ciblés (tableau de bord, processus d'évaluation, ressources nécessaires, temps nécessaires) et mettre en place des mécanismes d'évaluation continue de la performance de son personnel qui incluent des ajustements nécessaires et des objectifs de développement professionnel.

9. SAVOIR COMMUNIQUER EFFICACEMENT DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES

Communiquer dans les deux langues officielles d'une façon efficace afin de favoriser la communication ouverte. Être capable de communiquer avec sa communauté et ses homologues anglophones.

10. DÉMONTRER DE L'EMPATHIE, DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Être capable de se mettre à la place des autres afin de les comprendre le mieux possible. Manifester une intelligence émotionnelle permettant de générer, de reconnaître, d'exprimer, de comprendre et d'évaluer ses propres émotions et celles des autres.

11. APPLIQUER UNE APPROCHE CLIENT

Agir en prenant en compte l'ensemble des attentes des différentes parties prenantes (personnes internes, externes, bénéficiaires, institutions). Définir et combler les besoins actuels et futurs des clients. Assurer l'excellence des services aux clients internes et externes.

12. CULTIVER DES RELATIONS CONSTRUCTIVES BASÉES SUR LA CONFIANCE

Travailler en collaboration avec les autres pour atteindre les objectifs communs et produire des résultats positifs. Établir et entretenir activement des relations de travail et/ou des réseaux de contacts pour assurer la réalisation des résultats de l'organisme.

13. FAIRE PREUVE D'AUDACE

Prendre des décisions et résoudre des problèmes comportant divers niveaux de complexité, d'ambiguïté et de risques.

14. VALORISER L'ADAPTATION ET L'ÉVOLUTION

Adapter ses propres comportements pour travailler de façon efficace et efficiente à la lumière de l'information nouvelle, de l'évolution des situations et/ou des contextes différents. S'adapter aux changements généraux, complexes et/ou fréquents. Évaluer son rendement afin de maintenir son efficacité et chercher à améliorer son efficacité personnelle dans la situation courante.

15. FAIRE PREUVE D'AUTONOMIE

Être capable d'organiser son travail, de se fixer une méthode de travail, de réunir les informations et les moyens nécessaires pour accomplir ses tâches de travail. Savoir adapter ses méthodes de travail au contexte et aux résultats. S'adapter facilement aux nouveaux enjeux et savoir surmonter les défis qui émergent en identifiant les moyens et les ressources nécessaires pour les relever.

16. PROMOUVOIR UN SAIN ÉQUILIBRE

Assurer un équilibre sain pour lui-même et pour son équipe entre les obligations professionnelles et de performance au travail, les obligations familiales et le bien-être personnel.



ANNEXE 2 : GRILLE D'ÉVALUATION

A. CONTEXTE

Pour chacune des 16 compétences du Profil de gestionnaires d'organismes franco-ontariens, l'échelle de mesure qui suit peut être utilisée dans divers contextes :

- Pour mener un processus de recrutement;
- Pour faire part à un(e) gestionnaire des attentes à son égard;
- Pour faciliter un processus d'autodiagnostic;
- Pour évaluer le rendement.

B. ÉCHELLE DE MESURE

L'échelle de mesure est construite en fonction de cinq niveaux, tels que décrits dans le tableau qui suit. Chaque niveau fait référence à la manifestation de la compétence en fonction de la mesure d'atteinte des attentes décrites dans chacune des 16 compétences (voir Profil de gestionnaires d'organismes franco-ontariens).

Niveaux	Compétences	Manifestation globale des compétences
1	Très peu développée	La manifestation de la compétence du dirigeant ne respecte pas du tout les attentes.
2	Peu développée	La manifestation de la compétence du dirigeant est en- dessous des attentes.
3	Acceptable	La manifestation de la compétence du dirigeant satisfait minimalement aux attentes.
4	Assurée	La manifestation de la compétence du dirigeant satisfait clairement aux attentes.
5	Marquée	La manifestation de la compétence du dirigeant dépasse les attentes.



C. GRILLE D'ÉVALUATION

Les 16 compétences énumérées dans la grille sont décrites en détail dans le Profil de gestionnaires d'organismes franco-ontariens. En laissant le curseur sur chacune des compétences, un aperçu de ces descriptions apparaîtra dans une infobulle.

Compétences	Niveaux de manifestation des compétences					Commentaires et remarques
	1 Très peu développée	2 Peu développée	3 Acceptable	4 Assurée	5 Marquée	
Avoir un sens politique et stratégique						
Être un visionnaire optimiste						
Maîtriser les principes de la gouvernance						
Inspirer et mobiliser						
Avoir de bonnes capacités en diversification de fonds						
Maîtriser la gestion axée sur les résultats						
Maîtriser la gestion administrative et financière						
Valoriser l'évaluation de la performance						
Savoir communiquer efficacement dans les deux langues officielles						
Faire preuve d'empathie, d'intelligence émotionnelle						
Appliquer une approche client						
Cultiver des relations constructives basées sur la confiance						
Faire preuve d'audace						
Valoriser l'adaptation et l'évolution						
Faire preuve d'autonomie						
Promouvoir un équilibre sain						

ANNEXE 3 : AFFICHAGE DE POSTE

Titre du poste :

Organismes :

Expérience :

Type d'emploi :

Lieu de travail :

DESCRIPTION DE L'ORGANISME

DESCRIPTION DU POSTE

Le directeur général ou la directrice générale a pour mandat d'assurer la direction et la gestion de l'organisme en fonction des orientations stratégiques établies par le conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS

Les responsabilités du directeur général ou de la directrice générale sont en fonction des domaines suivants :

- Leadership et stratégie
- Gestion:
 - Opérations quotidiennes
 - Finances
 - Ressources humaines
 - Programmes et projets
 - Risques
- Approche-service

ÉTUDES ET EXPÉRIENCES

- Diplôme universitaire dans un domaine connexe aux activités de l'organisme.
- Au moins cinq années d'expérience professionnelle acquise dans des postes de direction dans des organismes communautaires.
- Une combinaison équivalente de formation et d'expérience pourra être prise en compte.

COMPÉTENCES

- **Leadership et stratégie**
 - Avoir un sens politique et stratégique
 - Être un visionnaire optimiste
 - Maîtriser les principes de la gouvernance
 - Inspirer et mobiliser
 - Avoir de bonnes capacités en diversification de fonds

- **Gestion**

- Maîtriser la gestion axée sur les résultats
- Maîtriser la gestion administrative et financière
- Valoriser l'évaluation de la performance
- Savoir communiquer efficacement dans les deux langues officielles
- Faire preuve d'audace

- **Approche-service**

- Appliquer une approche client
- Cultiver des relations constructives basées sur la confiance

- **Compétences personnelles**

- Démontrer de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle
- Valoriser l'adaptation et l'évolution
- Faire preuve d'autonomie
- Promouvoir un sain équilibre

CONDITIONS DE TRAVAIL



Alors que l'aptitude est une disposition naturelle, la compétence manifestée se développe.

monassemblee.ca

mon*A*ssemblee.ca

