

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE DE CAS

- Appliquer les fondements en gestion des ressources humaines dans un contexte pratique et pertinent pour le CVER.
- Favoriser la collaboration et l'échange d'idées entre les membres du conseil.
- Développer une vision commune sur le rôle et les attentes de la direction générale dans le cadre de la lutte contre le racisme et de l'engagement communautaire.

Scénario global

Le conseil d'administration souhaite créer un poste de direction générale pour piloter ce projet de renforcement des capacités en RH. Vous êtes chargé de réfléchir à un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines en lien avec ce poste et le projet.

Mini étude de cas – Scénario d'embauche

Contexte

Le Comité de Veille et d'Éveil contre le Racisme et la Discrimination (CVER) est en train de développer une stratégie pour embaucher une nouvelle direction générale. Le conseil d'administration a identifié la nécessité de recruter une personne capable de diriger l'organisation, de promouvoir ses valeurs et de renforcer son impact dans la lutte contre le racisme et la discrimination. Cependant, plusieurs défis juridiques et éthiques se posent.

Scénario

Le conseil d'administration a reçu des candidatures pour le poste. Parmi les candidats.es, deux personnes se démarquent :

- **Candidat A** : Une candidate d'origine autochtone qui a une solide expérience en gestion d'OBNL et une passion avérée pour les droits de la personne.
- **Candidat B** : Un candidat avec une vaste expérience dans le secteur privé, mais peu d'expérience dans le secteur à but non lucratif. Il a une réputation mitigée en matière de diversité et d'inclusion.

Lors de la réunion du conseil d'administration pour discuter des candidatures, un membre du conseil exprime des préoccupations concernant le fait que le CVER pourrait être perçu comme favorisant

un candidat pour des raisons de diversité, et suggère que le conseil devrait se concentrer uniquement sur les qualifications techniques des candidats.

Questions pour discussion

1. Identification des rôles

Qui est considéré comme l'employeur dans cette situation et quelles sont les responsabilités du conseil d'administration en matière de recrutement ?

2. Légalité

Quelles lois et règlements encadrent le processus d'embauche dans ce contexte, et comment le conseil d'administration doit-il s'assurer qu'il respecte ces lois ?

3. Processus de sélection

- Quelles étapes le conseil d'administration devrait-il suivre pour évaluer les candidats.es de manière équitable tout en respectant le cadre juridique encadrant la dotation (ex. lois sur les droits de la personne, etc.) ?
- Comment le conseil peut-il documenter le processus de décision pour se protéger contre d'éventuelles réclamations pour discrimination ?

4. Gestion des conflits

Si un membre du conseil s'oppose à la sélection d'un candidat en raison de ses préoccupations, comment le conseil peut-il gérer ce conflit tout en maintenant une atmosphère de collaboration et parvenir à une décision ?

5. Engagement et sensibilisation

Quelles actions le CVER peut-il entreprendre pour s'assurer que la nouvelle direction générale est bien intégrée dans l'organisation et qu'elle partage ses valeurs en matière de diversité et d'inclusion ?

6. Évaluation

Quelles sont les objectifs à atteindre et comment les évaluer (indicateurs de rendement) ?

Fondements en GRH pour un conseil d'administration d'OBNL

La création du poste de direction générale d'un organisme à but non lucratif (OBNL) est une étape cruciale qui nécessite une compréhension solide des fondements en gestion des ressources

humaines. Voici quelques éléments essentiels qu'un tout nouveau conseil d'administration devrait considérer :

1. **Mission et vision** : La direction générale doit être alignée avec ces valeurs et capable de les communiquer efficacement à l'équipe et aux parties prenantes.
2. **Structure organisationnelle** : Clarifier les rôles et responsabilités de chaque membre.
3. **Recrutement et sélection** : Mettre en place un processus structuré et équitable.
4. **Intégration et formation** : Offrir un accompagnement adapté dès l'entrée en fonction.
5. **Évaluation de la performance** : Définir des objectifs clairs et des mécanismes de suivi réguliers.
6. **Gestion des conflits** : Instaurer des mécanismes de résolution et de prévention.
7. **Culture organisationnelle** : Favoriser l'inclusivité, la collaboration et le bien-être au travail.
8. **Rémunération et avantages** : Offrir un cadre compétitif et équitable.
9. **Conformité légale** : Respecter les obligations légales du secteur OBNL.
10. **Engagement des parties prenantes** : Encourager la participation des membres, bénévoles, partenaires et donateurs.
11. **Planification stratégique** : S'assurer que la direction contribue à la vision à long terme de l'organisation.

→ En résumé, un conseil d'administration d'un OBNL doit avoir une compréhension claire de ces fondements en gestion des ressources humaines pour créer un poste de direction générale efficace. Cela contribuera à la réussite et à la pérennité de l'organisation.

Notes

1 - Principes de base et Compétences clés en gestion des ressources humaines

- Les compétences en gestion des ressources humaines pour une organisation efficace dans le cadre d'un conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif :
 - La gestion des ressources humaines d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation.
 - L'évolution de la gestion des ressources humaines : de la gestion administrative à la gestion stratégique des talents et des meilleures pratiques.
 - La création d'une culture organisationnelle positive, dans un environnement de travail sain et inclusif.
 - Identifier la distinction entre le rôle du conseil d'administration et de la direction exécutive.
 - Les administrateurs sont responsables de l'orientation stratégique et de la supervision des pratiques RH, mais ils doivent aussi comprendre comment leur rôle interagit avec la gestion quotidienne des ressources humaines.
 - Le besoin du développement des compétences des administrateurs en matière de gestion des ressources humaines : Comment les administrateurs peuvent être impliqués dans le recrutement, l'évaluation des performances et la promotion d'un environnement de travail inclusif.

2 - Leadership et communication interpersonnelle

- L'objectif est d'acquérir des techniques de leadership et de communication interpersonnelle pour renforcer la collaboration.
 - Un leader est un individu qui influence le comportement, les attitudes et le rendement des employés (leader formel... statut/position hiérarchique et informel... compétence particulière indépendante de la position hiérarchique).
 - Parmi les différents types de leadership, le leadership servant, essentiel dans un contexte de gouvernance partagée et de travail collaboratif.
 - Techniques de communication interpersonnelle : Écoute active, gestion des feedbacks, gestion de la diversité.

- Le leadership dans le contexte d'un conseil d'administration : Comment les administrateurs peuvent jouer un rôle clé dans la direction stratégique tout en restant ouverts à la communication bilatérale avec les équipes exécutives. Les administrateurs ne dirigent pas l'organisation directement au jour le jour, cependant ils jouent un rôle déterminant dans l'orientation, la gouvernance et la responsabilité globale de l'organisme. Les rôles des administrateurs doivent être clarifiés, ils approuvent les grandes décisions et assurent la surveillance, la mise en œuvre opérationnelle revient à l'équipe exécutive. L'équipe dirigeant doit agir comme partenaires stratégiques. Son leadership repose sur l'écoute active, la vision stratégique, la responsabilité partagée, afin de renforcer l'efficacité de la gouvernance et la réussite.

3 - Gestion des conflits et promotion de la diversité

- Objectif : Apprendre à identifier et gérer les conflits tout en favorisant un climat inclusif et équitable.
 - Stratégies de gestion des conflits au sein du conseil d'administration : Dynamiques spécifiques, pouvoir, influence et responsabilités fiduciaires. Communication, transparence et ouverture indispensables. Mécanismes de prévention, code de conduite. Politique de confidentialité. Scénario et résolution d'un conflit lié à la rémunération des dirigeants.
 - Techniques de médiation et de négociation : Comment intervenir de manière impartiale pour apaiser les tensions. Importance de la médiation dans la gouvernance d'un organisme à but non lucratif.
 - Promotion de la diversité et de l'inclusion : Intégrer la diversité comme un atout dans la gestion des ressources humaines et dans la gestion des relations au sein du conseil.
 - Rôle des administrateurs dans la gestion de la diversité : Biais inconscients, impact sur perception et gestion des conflits. Sensibilité culturelle essentielle pour une communication efficace. Environnement sûr, chacun doit se sentir valorisé et respecté. Adapter les stratégies aux différentes cultures d'entreprise. Comment les administrateurs peuvent influencer la stratégie de diversité et d'inclusion dans l'organisation.

Ce programme permet de renforcer les compétences des participants dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la communication, de la gestion des conflits et de d'autres concepts clés. L'objectif global est de répondre aux besoins spécifiques du CVER dans sa mission de lutte contre le racisme et la discrimination.

9h00 - 9h30 : Accueil et introduction

- **Objectif** : Présenter les objectifs de la journée et créer un environnement d'apprentissage collaboratif.
- **Activités** :
 - **Présentation du programme de la journée** : Vue d'ensemble des modules, des objectifs, et de l'agenda.
 - **Présentation de Julie, fondatrice de Rebelleyus Consultations RH** : Introduction de l'intervenante et de son expertise en ressources humaines.
 - **Présentation des participants** : Chaque participant se présente brièvement pour établir un climat de confiance.
 - **Définition des attentes et objectifs personnels** : Tour de table pour recueillir les attentes des participants et aligner les objectifs de la formation.

Ajout de l'activité brise-glace :

- (durée : 15-20 minutes) :
 - **Objectif** : Créer des liens entre les participants et favoriser une ambiance conviviale et collaborative.

9h30 - 10h45 : Module 1 - Principes de base et Compétences clés en gestion des ressources humaines

- **Objectif** : Présenter les principes de base et développer des compétences en gestion des ressources humaines pour une organisation efficace dans le cadre d'un conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif.
- **Contenu** :
 - **Les bases de la gestion des ressources humaines** : Cadre juridique, recrutement, gestion de la performance, évaluation des besoins en formation.
 - **L'évolution de la gestion des ressources humaines** : Historique et transformation des pratiques RH, de la gestion administrative à la gestion stratégique des talents et des meilleures pratiques.
 - **La création d'une culture organisationnelle positive** : Importance d'un environnement de travail sain et inclusif.
 - **Définir les rôles et responsabilités** : Clarté des attentes pour chaque membre de l'équipe, notamment la distinction entre le rôle du conseil d'administration et de la direction exécutive.
 - **Responsabilités de l'administrateur** : Les administrateurs sont responsables de l'orientation stratégique et de la supervision des pratiques RH, mais ils doivent aussi comprendre comment leur rôle interagit avec la gestion quotidienne des ressources humaines.

- **Développement des compétences des administrateurs en matière de gestion des ressources humaines** : Comment les administrateurs peuvent être impliqués dans le recrutement, l'évaluation des performances et la promotion d'un environnement de travail inclusif.
 - **Méthode** :
 - **Présentation théorique avec exemples pratiques** pour clarifier les concepts clés, incluant une rétrospective de l'évolution des pratiques RH.
 - **Études de cas pratiques** pour analyser des situations réelles et les appliquer à des contextes non lucratifs.
 - **Activité** :
 - **Exercices de groupe** : Discussion et définition des rôles et responsabilités au sein de l'équipe. Chaque groupe travaille sur des scénarios pratiques d'organisation adaptés à un organisme à but non lucratif, notamment comment les administrateurs peuvent soutenir une gestion RH efficace.
-

10h45 - 11h00 : Pause-café

11h00 - 12h30 : Module 2 - Leadership et communication interpersonnelle

- **Objectif** : Acquérir des techniques de leadership et de communication interpersonnelle pour renforcer la collaboration.
 - **Contenu** :
 - **Les styles de leadership** : Différents types de leadership et leur application dans l'organisation. L'accent peut être mis sur le leadership servant, essentiel dans un contexte de gouvernance partagée et de travail collaboratif.
 - **Techniques de communication interpersonnelle** : Écoute active, gestion des feedbacks, gestion de la diversité.
 - **Le leadership dans le contexte d'un conseil d'administration** : Comment les administrateurs peuvent jouer un rôle clé dans la direction stratégique tout en restant ouverts à la communication bilatérale avec les équipes exécutives.
 - **Méthode** :
 - **Exercices pratiques de communication** : Jeux de rôles et simulations pour vivre les situations.
 - **Discussion en groupes** pour identifier des stratégies de leadership adaptées à des contextes variés.
 - **Activité** :
 - **Simulation de situations de communication interpersonnelle** : Résolution de conflits ou gestion de situations stressantes, avec des échanges sur les bonnes pratiques adaptées aux administrateurs (exemple : gestion de la communication pendant une crise organisationnelle).
-

12h30 - 13h30 : Pause déjeuner (1h00)

13h30 - 15h00 : Module 3 - Gestion des conflits et promotion de la diversité

- **Objectif** : Apprendre à identifier et gérer les conflits tout en favorisant un climat inclusif et équitable.
 - **Contenu** :
 - **Stratégies de gestion des conflits** : Approches pour résoudre les désaccords dans un environnement collaboratif. Mettre l'accent sur la gestion des conflits au sein du conseil d'administration, entre la direction et le conseil, ou avec les parties prenantes externes.
 - **Techniques de médiation et de négociation** : Comment intervenir de manière impartiale pour apaiser les tensions. Importance de la médiation dans la gouvernance d'un organisme à but non lucratif.
 - **Promotion de la diversité et de l'inclusion** : Intégrer la diversité comme un atout dans la gestion des ressources humaines et dans la gestion des relations au sein du conseil.
 - **Rôle des administrateurs dans la gestion de la diversité** : Comment les administrateurs peuvent influencer la stratégie de diversité et d'inclusion dans l'organisation.
 - **Méthode** :
 - **Présentation des stratégies de gestion des conflits** : Discussion théorique sur les meilleures pratiques.
 - **Études de cas et discussions** sur la gestion des conflits dans des contextes divers et multiculturels.
 - **Activité** :
 - **Jeux de rôle** : Simulation de scénarios de gestion de conflits et de négociation pour encourager un dialogue inclusif et constructif. Envisager des scénarios où les administrateurs doivent intervenir en médiateurs pour apaiser les tensions internes ou externes.
-

15h00 - 15h15 : Pause-café

15h15 - 16h00 : Clôture et bilan de la formation

- **Objectif** : Revenir sur les points clés de la journée et recueillir les retours des participants.
- **Activités** :

- **Récapitulatif des concepts clés abordés** durant la journée : Synthèse des apprentissages sur la gestion des ressources humaines, la communication, la gestion des conflits et autres concepts clés.
 - **Session de questions/réponses** pour clarifier toute zone d'ombre, avec une attention particulière à la manière dont les administrateurs peuvent mettre en pratique ces concepts dans leur rôle spécifique.
 - **Collecte de feedback sur la formation** : Évaluation de la formation par les participants pour voir les futurs besoins en termes de formation ou de soutien.
 - **Distribution de ressources complémentaires** : Documents supplémentaires pour approfondir les sujets abordés, y compris des ressources spécifiques pour les administrateurs en matière de gouvernance et de gestion des ressources humaines.
-

Méthodes pédagogiques :

- **Présentations théoriques et interactives** pour une compréhension complète des concepts.
 - **Études de cas et exercices pratiques en groupe** pour renforcer l'application des concepts dans des contextes réels.
 - **Jeux de rôles** pour simuler des situations réelles de gestion des conflits, communication, et leadership.
 - **Discussions en groupes** pour encourager le partage d'expériences et les échanges d'idées pratiques.
-

Supports et matériels nécessaires :

- **Projecteur et écran** pour les présentations PowerPoint et démonstrations.
- **Matériel de prise de notes** (carnets, stylos).
- **Documents imprimés relatifs aux modules** pour les participants.