



CADRE DE RÉFÉRENCE EN GOUVERNANCE

AVRIL 2018

L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (**AFO**) a mis sur pied un nouveau projet, « **Gouvernance et capacité du réseau** ». Ce projet, financé par le ministère du Patrimoine canadien et qui s'insère dans le Plan stratégique communautaire Vision 2025, veut doter la communauté francophone d'outils et de formations afin de renforcer la gouvernance et les capacités des organismes.

Ainsi, l'équipe de Les Sentiers du Leadership Inc. et du Centre régional de recherche et d'intervention en développement économique et communautaire (CRRIDEC) a développé un Cadre de référence en gouvernance par et pour les organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario (OSBLFO).

monassemblee.ca

L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario tient à remercier tous ceux qui ont contribué à la validation du contenu de ce document notamment, **Alain Dobi, Barbara Gilbert, Élane Legault, Félicite Dibi, Hélène Dallaire, Jean Grenier Godard, Julien Geremie, Levit Ledoux Koloko, Luc Morin, Marie-Pierre Proulx, Michèle Leblanc, Pierre Tessier, et Solange Belluz.**

Nous tenons également à remercier l'équipe de rédaction composée de **André Lalonde, Anthony Miron, Isabelle Chouinard-Roy, Lise Lortie et Sophie Dallaire.**

AVERTISSEMENT

Ce document est conçu titre de référence uniquement.

Nous vous prions de consulter un expert avant de prendre une décision basée sur l'information qui s'y retrouve.

Table des matières

Mise en contexte.....	4
Une double mission et une vision communautaire	4
C'est quoi un cadre de référence ?	5
Pourquoi un cadre de référence en gouvernance ?	6
Un modèle évolutif et collaboratif de gouvernance : les fondements.....	8
1. C'est quoi la gouvernance ?.....	8
2. La gouvernance est un acte de leadership.....	8
3. Le leadership : une définition.....	8
4. Le leadership du conseil d'administration : six principes directeurs.....	8
5. Un modèle conceptuel évolutif et collaboratif de gouvernance par et pour les francophones de l'Ontario : les 6 principes directeurs.....	10
Principe 1 : Cohésion – Renforcer la cohésion au sein du conseil d'administration	13
1. Rôles et responsabilités du conseil d'administration.....	14
2. Rôles et responsabilités des administrateurs.....	15
3. Rôles et responsabilités des dirigeants de l'organisme.....	16
4. Rôles et responsabilités de la direction générale.....	17
5. Les comités.....	18
6. Liens entre les acteurs de la gouvernance.....	20
7. Le conseil d'administration : une équipe !.....	21
Principe 2 : Crédibilité – Protéger et accroître la crédibilité et la pertinence de l'organisme	24
Principe 3 : Cohérence – Faire preuve de cohérence dans toute l'organisme.....	27
Principe 4 : Croissance – Veiller à la croissance continue de l'organisme.....	30
Principe 5 : Collaboration – Travailler efficacement en collaboration avec les instances communautaires ...	38
Principe 6 : Communauté – S'engager et être partie prenante envers la cocréation évolutive de la communauté francophone.....	49
Références	53
Annexe A : Listes de vérification selon les 6 principes directeurs	57

Pour des raisons de brièveté, le masculin englobe le féminin.

Les organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario (OSBLFO) jouent un rôle indispensable pour renforcer le dynamisme et assurer la pérennité de la francophonie dans tous les coins de la province, que ce soit dans le Nord-Ouest, le Nord-Est, le Centre-Sud-Ouest ou l'Est ontarien. Ces organismes comptent sur un nombre important de bénévoles qui siègent à leur conseil d'administration (CA), ceux-ci représentant une véritable force vive dans l'évolution de la francophonie ontarienne. Ces actions bénévoles ont permis aux organismes de contribuer à élargir l'espace francophone en Ontario par la mise en place d'infrastructures et de services de proximité favorisant l'accueil d'une population francophone et francophile toujours plus diversifiée.

Au fil des ans, grâce au travail des OSBLFO, la légitimité et la vitalité de la francophonie se manifestent dans plusieurs domaines, notamment :

- ✓ l'adoption de lois et de politiques linguistiques ontariennes et canadiennes;
- ✓ la mise en place de services en santé, services sociaux, justice, immigration, développement économique, les arts et la culture et du patrimoine, ainsi que les médias;
- ✓ la mise en place d'un continuum d'éducation en langue française, de la petite enfance à la formation aux adultes, en passant par les paliers primaire, secondaire et postsecondaire;
- ✓ la mobilisation et la concertation des jeunes, des aînés et retraités, des femmes, des parents, des personnes à besoins spéciaux, des minorités raciales et ethnoculturelles, des gais

et lesbiennes, bisexuels, transgenres et personnes altersexuelles (queers) d'expression française;

- ✓ le développement et la pérennité des collectivités francophones dans les régions de l'Est, du Centre-Sud-Ouest et du Nord;
- ✓ la mise en place de tables de concertation sectorielles et régionales ainsi que de plusieurs réseaux de collaboration pour faire évoluer l'ensemble de la francophonie de l'Ontario.

Entre 1910 et 1960, les francophones de l'Ontario mettent sur pied de nombreuses organisations pour défendre leurs droits et promouvoir leur culture. Ces années voient notamment la création de l'Association canadienne-française d'éducation de l'Ontario (ACFÉO), de la première caisse populaire francophone (1910), et du quotidien *Le Droit* (1913).¹

Ce cadre de référence vise d'abord à valoriser et à optimiser le travail et les capacités d'action des OSBLFO.

Une double mission et une vision communautaire

Tout organisme qui œuvre au sein de la communauté francophone de l'Ontario est appelé et se sent interpellé à poursuivre deux grandes missions soit, sa mission organisationnelle fondamentale et une mission plus globale et communautaire pour collectivement bâtir l'avenir de la francophonie. De fait, en octobre 2015, les représentantes et les représentants d'organismes de l'Ontario adoptent un nouveau Plan stratégique communautaire (PSC) pour l'Ontario français, intitulé **Vision 2025 - Ensemble bâtissons notre avenir**².

¹ Ontario400. <http://ontario400.ca/histoire-de-lontario-francais/>

² AFO. Vision 2025. Plan stratégique communautaire de l'Ontario français. <https://monassemblee.ca/psc/>

C'est quoi un cadre de référence?

Ce plan comporte quatre piliers stratégiques pour l'ensemble de la communauté franco-ontarienne. Les quatre piliers sont :

- ✓ Essor et vitalité
- ✓ Attraction et rétention
- ✓ Participation et célébration
- ✓ Concertation et organisation

Au pilier stratégique 4 – volet 2 du PSC, sous « Renforcement des capacités » et, plus particulièrement, dans la section « Ce que la communauté veut », on peut lire :

- ✓ Assurer la pérennité des institutions et organismes œuvrant à l'épanouissement de la communauté (ex. : financement, compétences, structures de gouvernance, infrastructures et espaces de vie, etc.);
- ✓ Planifier et appuyer la continuité et la relève au sein des organismes communautaires.

Le présent cadre de référence s'insère dans ces deux visées qui devraient contribuer à l'atteinte de la vision de la communauté francophone de l'Ontario. C'est une vision ambitieuse qui ne peut être réalisée sans un effort collectif et soutenu. Inévitablement, plus les organismes sont fortes au sein du réseau associatif de l'Ontario, plus la francophonie est rayonnante et vibrante.

Un cadre de référence est un ensemble d'idées, de valeurs, d'expériences et de principes qui servent de fondements communs pour la cocréation de structures ou d'initiatives pertinentes et de guides pour le fonctionnement efficace de ces structures ou initiatives.

Le cadre de référence est un document vivant qui permet une compréhension commune d'une réalité et favorise le travail collaboratif. Il propose des balises et des paramètres larges qui guident la prise de décision, tant des personnes que des groupes, tout en laissant une place à la diversité d'actions et à l'innovation.

On dit aussi que « c'est une vue d'ensemble ou un canevas d'éléments inter reliés qui visent à soutenir une approche ou une philosophie particulière en vue d'atteindre un objectif spécifique ». ³

VISION DE LA COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE DE L'ONTARIO

Épanouie, créative, solidaire et engagée, la communauté francophone de l'Ontario jouit d'une croissance soutenue, vit fièrement sa langue et sa culture, et bénéficie pleinement de la richesse de sa diversité partout dans la province.

Accueillante et ouverte, notre communauté contribue à la vitalité de l'Ontario, province bilingue, et se développe sereinement dans un milieu où le fait de pouvoir vivre et socialiser en français est devenu une norme – et non une revendication. Elle contribue également, en tant que leader reconnu, au rayonnement de la francophonie canadienne et internationale.

Plan stratégique communautaire⁴

³ Traduction libre. Business Dictionary. <http://www.businessdictionary.com/definition/framework.html>

⁴ AFO. Vision 2025. Plan stratégique communautaire de l'Ontario français. <https://monassemblee.ca/psc/>

Pourquoi un cadre de référence en gouvernance?

La recherche en gouvernance a évolué au fil du temps. On parle de plus en plus de la nouvelle gouvernance ou de la gouvernance moderne. La gouvernance d'aujourd'hui fait beaucoup plus référence à l'exercice d'un leadership individuel et collectif qu'à l'exercice d'un « contrôle »⁵ ou d'une approche de conformité et d'approbation automatique (*rubber stamping*) de la part des conseils d'administration. Nos organismes sont davantage à la recherche de membres capables de prise de décision de type stratégique plutôt qu'opérationnel ou tactique.

Le rapport « Façonner l'avenir : Le leadership dans le secteur sans but lucratif de l'Ontario »⁶ dresse un bilan de données recueillies par le biais d'un sondage visant à préparer le terrain pour consolider et développer les stratégies afin de renouveler les effectifs du secteur sans but lucratif à savoir « les moteurs de la passion, de la créativité et des compétences qui alimentent les contributions dynamiques et efficaces de notre secteur en vue du bien-être de la communauté. »

Une des pistes d'action proposées dans le rapport pour le secteur sans but lucratif est la suivante :

« Aider les conseils d'administration à devenir des partenaires plus efficaces en matière de leadership : En tant que catalyseurs importants pour les dirigeants rémunérés dans le secteur, les CA doivent mieux comprendre leur rôle, renforcer leur expertise en ce qui a trait à la gouvernance et à la mission de l'organisme, et être prêts à soutenir les

besoins essentiels de l'organisation (ex. : collecte de fonds, perfectionnement/ recrutement du CA). »⁷

Le cadre de référence vise à :

1

Fournir une vision commune d'une gouvernance saine et efficace au sein des organismes sans but lucratif francophone de l'Ontario (OSBLFO);

2

Proposer un ensemble de principes directeurs pour soutenir les organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario;

3

Appuyer les OSBLFO dans la mise en place des bonnes pratiques de gouvernance dans le but de renforcer leur capacité d'action individuelle et collective;

4

Servir de toile de fond pour le développement d'outils pour optimiser les bonnes pratiques en gouvernance d'OSBLFO.

Le cadre propose également des principes directeurs et des pratiques prometteuses pour tout le volet gouvernance communautaire ou gouvernance partagée des leaders des organismes francophones pour travailler et veiller collectivement à l'évolution de l'ensemble de la communauté francophone de l'Ontario.

⁵ Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards

⁶ Façonner l'avenir : Le leadership dans le secteur sans but lucratif de l'Ontario. Rapport final. Stratégie de renouvellement du capital humain de l'Ontario Nonprofit Network (ONN). The Mowat Centre, Université de Toronto. Ce document est disponible en ligne à <http://www.mowatcentre.ca/pdfs/mowatResearch/82.pdf> [Elizabeth McIsaac, Stella Park et Lynne Toupin. 2013. Page 39

⁷ Idem

« La **gouvernance partagée** est une forme de coordination et de gestion d'une série d'activités entre deux ou plusieurs unités organisationnelles n'ayant aucun contrôle hiérarchique les unes sur les autres et dont le but est de générer des résultats qui ne peuvent être atteints par des unités travaillant individuellement. Selon cette hypothèse, la gouvernance partagée suppose que les acteurs doivent travailler ensemble pour réussir (...). Ainsi, les acteurs sont invités à mettre en commun des expertises, des expériences et des savoirs jugés essentiels à l'atteinte des résultats visés. »⁸

Cette nouvelle gouvernance exige l'auto-organisation et la mise en place de réseaux inter-organisationnels.

Le cadre de référence se veut ainsi un **point d'ancrage pour l'ensemble des formations traitant de la gouvernance** offertes dans le cadre du projet « Gouvernance et capacités du réseau » en proposant un **modèle conceptuel évolutif** de gouvernance permettant aux conseils d'administration de se situer par rapport à leur évolution, de se doter d'un plan d'amélioration des pratiques en gouvernance et de suivre leur progrès.

Le cadre vise plus particulièrement à :

- ✓ faciliter le développement et la croissance de chaque OSBLFO;
- ✓ accroître les capacités et le leadership des administrateurs et des gestionnaires des OSBLFO;
- ✓ faciliter la réflexion, le dialogue collectif et la recherche au sein des OSBLFO;
- ✓ répondre aux besoins de formations et d'amélioration continue exprimés par les OSBLFO;
- ✓ clarifier les modalités et les exigences pour les organismes sans but lucratif incorporés au niveau provincial et au niveau fédéral;
- ✓ préciser les rôles et responsabilités du conseil d'administration comme entité de gouvernance, les rôles et responsabilités des administrateurs, les rôles et responsabilités de la direction générale de même que les liens entre ces acteurs de la gouvernance;
- ✓ renforcer les capacités du réseau des OSBLFO;
- ✓ valoriser les bonnes pratiques en matière de gouvernance organisationnelle et communautaire.

Enfin, un **série de listes de vérification** pour les administrateurs accompagne ce cadre de référence. Les listes de vérification peuvent aider les conseils d'administration à se situer dans leur évolution selon les six principes directeurs proposés dans le modèle conceptuel.

⁸ Observatoire sur la gouvernance de l'Ontario français. La gouvernance communautaire en Ontario français : une nouvelle forme d'action collective ? Volume 1: Un portrait des groupes communautaires. Par Linda Cardinal, Éline Déry, Nathalie Plante et Anik Sauvé. Université d'Ottawa. Mars 2010.

1. C'est quoi la gouvernance?

La **gouvernance** fait référence à la prise de décision et à l'établissement d'une direction commune au sein d'un groupe, d'un organisme ou d'une communauté, lorsque le pouvoir, les ressources et les informations ne sont pas dans les mains d'une seule personne et que le leadership et le pouvoir doivent être partagés pour atteindre la cible commune.⁹

Dans ce cadre, on s'intéresse à la gouvernance au sein :

1. d'organismes sans but lucratif francophone de l'Ontario (OSBLFO);
2. du réseau associatif francophone de l'Ontario;
3. de la francophonie de l'Ontario comme communauté.

2. La gouvernance est un acte de leadership

Dans un organisme sans but lucratif, l'instance de gouvernance est le conseil d'administration. Les orientations et les décisions que prend un conseil d'administration visent à influencer une transformation sociale et à avoir un impact auprès de personnes, voire de l'ensemble d'une population. Ainsi, la gouvernance exercée par un conseil d'administration constitue un acte de **leadership**.

3. Le leadership : une définition

De façon générale, qu'il soit individuel ou collectif, on peut dire que le leadership :

- ✓ est une influence authentique qui crée de la valeur au sein d'une collectivité;¹⁰
- ✓ s'exerce en relation avec l'autre;
- ✓ a un pouvoir transformationnel.

Les leaders travaillent dans un environnement complexe où le contexte se transforme rapidement et où ils doivent traiter une quantité phénoménale d'information. De plus en plus, les défis auxquels ils font face sont de nature interdépendante et vont au-delà de leurs capacités individuelles. On doit donc percevoir davantage le leadership comme un **processus collectif** plutôt qu'appartenant à une position ou à une personne.¹¹

Le leadership collectif est exercé par les membres d'un groupe qui s'influencent mutuellement, se mobilisent et se soutiennent, de manière réciproque et dynamique, afin d'atteindre des objectifs communs. Le leadership collectif fait référence à la capacité d'un groupe de se concerter et de collaborer concrètement à la réalisation d'une mission plus grande que soi, que ce soit au sein d'un organisme ou d'une collectivité.

« La définition du leadership a changé au cours des cinq dernières années et les approches qui misent sur la flexibilité, la collaboration et le leadership

⁹ Inspirée de Gilles Paquet

¹⁰ Cashman, Kevin. Leadership from the Inside Out. 2008.

¹¹ Center for Creative Leadership.

collectif qui traverse les frontières deviendront une grande priorité. »¹²

Le leadership collectif est d'abord et avant tout **inclusif**. Il encourage et accueille la **diversité** des personnes et des perspectives permettant ainsi de faire émerger l'intelligence collective au service de la prise de décision éclairée et de la portée de l'impact. Le leadership collectif crée ainsi les conditions propices à l'apprentissage, à la créativité et à l'innovation en plus de renforcer la capacité d'action.

4. Le leadership du conseil d'administration : six principes directeurs

Par le passé, le conseil d'administration était appelé à exercer essentiellement des fonctions de surveillance portant sur l'aspect légal, l'aspect financier et un volet axé sur la performance des programmes. Les conseils étaient souvent coincés dans ce mode surveillance, ce qui pouvait rendre le travail de gouvernance ennuyeux et non valorisant. Pour rendre la gouvernance plus stimulante, plus valorisante et plus efficace, il s'agit de faire appel aux forces individuelles, aux différentes perspectives des acteurs, à leurs talents et leurs compétences afin de tirer parti de l'ensemble de ces forces pour tracer les orientations de l'organisme et exercer collectivement leur leadership.

La gouvernance en tant que leadership est un concept avancé dans *Governance as Leadership*, publié en 2006, où les chercheurs reconnaissent trois rôles¹³ de leadership cruciaux, complémentaires et interdépendants au conseil d'administration soit, un rôle fiduciaire, un rôle stratégique et un rôle générateur (en anglais, *generative*).

Le leadership peut prendre plusieurs formes et ce cadre propose un leadership fondé sur six (6) principes directeurs pour gouverner nos organismes de manière collaborative, efficace et responsable.

Chaque principe directeur fournit une orientation et il énonce un objectif ainsi que des moyens pour y parvenir. Fondé sur des normes, des valeurs, des connaissances et des expériences, chaque principe directeur vise à orienter et à être utile, inspirant, évolutif et mesurable¹⁴.

¹² Marcoux, Aude Marie. La nature changeante du leadership. 2010. www.lesaffaires.com

¹³ Dans *Governance as Leadership*, publié en 2006, les chercheurs Richard P. Chait, William P. Ryan et Barbara E. Taylor reconnaissent trois rôles cruciaux à la gouvernance : le rôle fiduciaire, le rôle stratégique et le rôle générateur de sens et d'avenir. Dans son programme de formation en gouvernance La gouvernance authentique, le Centre canadien de leadership en évaluation (www.lecle.ca) a intégré un quatrième rôle : le rôle de cocréation. Le Centre d'excellence en gouvernance de la Corporation des services en éducation de l'Ontario <http://www.oesc-cseo.org/fr-ca/Pages/Governance.aspx> a développé un programme de formation en gouvernance où les quatre rôles du conseil scolaire se définissent comme suit : le rôle fiduciaire, le rôle stratégique, le rôle innovateur et le rôle sociétal.

¹⁴ Patton, Michael Quinn. Principles-Focused Evaluation. 8 septembre 2016. www.tamarackcommunity.ca. Page consultée le 24 février 2017.

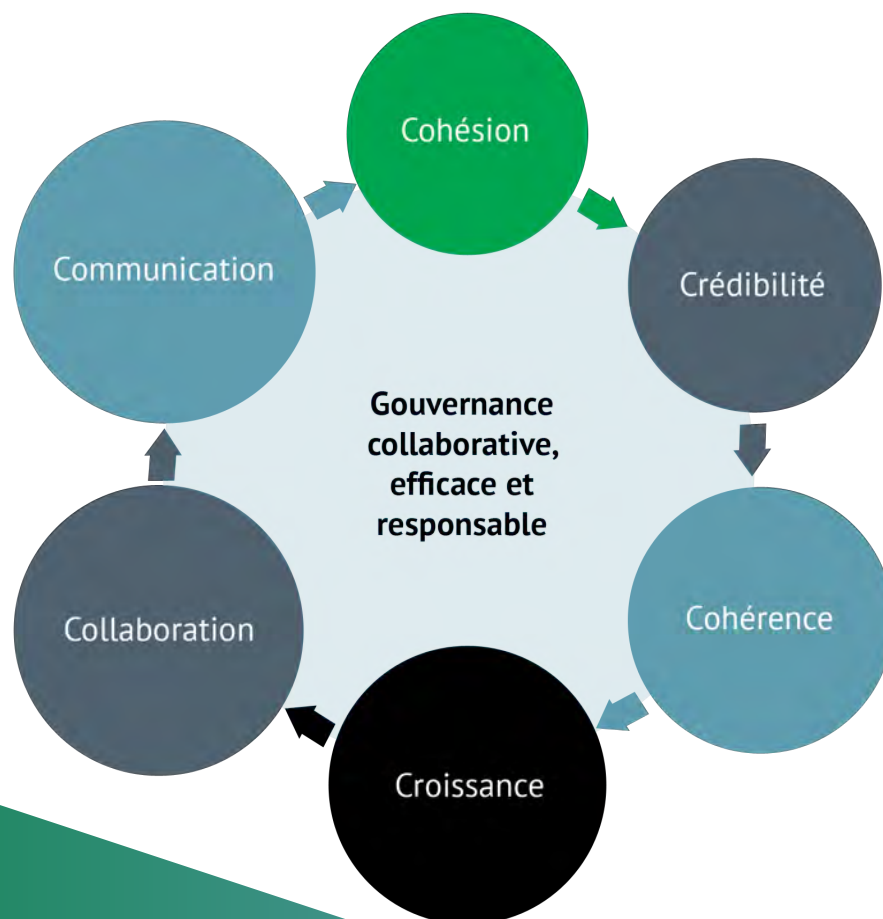
Les six (6) principes directeurs pour exercer le leadership dans la gouvernance du conseil d'administration sont :

1. Renforcer la **cohésion** au sein du conseil d'administration;
2. Protéger et accroître la **crédibilité** et la pertinence de l'organisme;
3. Faire preuve de **cohérence** dans tout l'organisme;
4. Assurer la **croissance** continue de l'organisme et de ses membres;
5. Travailler efficacement en **collaboration** avec les instances communautaires;
6. S'engager et être partie prenante de la coévolution de la **communauté**.

L'adhésion à l'ensemble de ces principes directeurs complémentaires et interdépendants fait vraiment émerger le leadership dans la gouvernance exercée par un conseil d'administration, tant au sein de son organisme que dans sa communauté. Les rôles et responsabilités du conseil d'administration sont intégrés dans chacun des six principes directeurs.

Les principes directeurs proposés dans ce cadre peuvent être interprétés en contexte et être adaptés à la réalité particulière d'un organisme. L'application de chacun de ces principes influe différemment sur l'organisme et chaque principe fait appel à une forme particulière de leadership.

5. Un modèle conceptuel évolutif et collaboratif de gouvernance par et pour les francophones de l'Ontario : les 6 principes directeurs



Six (6) principes directeurs pour gouverner de manière saine et responsable

Dimension	Principe	Facteurs contributifs
Cohésion ¹⁵ <i>Mots clés – clarté, complémentarité, confiance et synergie</i>	Renforcer la cohésion au sein du conseil d'administration : ✓ Le CA prend des moyens pour renforcer la confiance mutuelle, la synergie et la cohésion au sein du conseil d'administration ✓ Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership mobilisateur	✓ Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance ✓ Assurer une compréhension commune des liens entre les acteurs de la gouvernance ainsi que de la complémentarité et l'interdépendance de ces rôles ✓ Augmenter l'efficacité du travail d'équipe – pyramide d'une équipe efficace (connexion, confiance, maîtrise des conflits, engagement, responsabilisation, accent sur les résultats)
	Protéger et accroître la crédibilité et la pertinence de l'organisme : ✓ Le CA prend des moyens pour que l'organisme demeure pertinente et pour renforcer la confiance du public ✓ Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership fiduciaire	✓ Respecter les obligations fiduciaires ✓ Mettre en place un mécanisme de reddition de comptes efficace ✓ Mettre en place un mécanisme de communications transparentes ✓ Gérer le risque (mobilisation et gestion de la connaissance, planification de la relève)
Cohérence <i>Mots clés – alignement, coordination, responsabilisation</i>	Faire preuve de cohérence dans tout l'organisme : ✓ Le CA prend des moyens pour assurer la cohérence entre le mandat, la mission, la vision, les décisions et les actions de l'organisme ✓ Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership stratégique	✓ Assurer une compréhension commune : mandat législatif, mission, vision et valeurs ✓ Adopter des politiques pour orienter le fonctionnement de l'organisme ✓ Développer et mettre en œuvre un plan stratégique collectif dynamique ✓ Veiller à l'alignement du plan stratégique et des politiques et à l'adéquation des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques ✓ Mettre en place des mécanismes de suivis et d'évaluation: plan stratégique, politiques, rendement du CA, rendement de la direction générale

¹⁵ ...vient du latin cohesio qui signifie « proximité ». Le nouveau Petit Robert (2010) en donne la définition suivante : « Ensemble de forces qui maintiennent associés les éléments d'un même corps » ou « union, solidarité entre les membres d'un groupe » ; son antonyme est la dispersion.

Six (6) principes directeurs pour gouverner de manière saine et responsable

Dimension	Principe	Facteurs contributifs
<p>Croissance</p> <p><i>Mots clés – intelligence collective, innovation, prise en charge, apprentissage</i></p>	<p>Veiller à la croissance continue de l'organisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le CA prend des moyens pour assurer la croissance et la viabilité de l'organisme ✓ Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopter une approche axée sur l'enquête, la pensée critique et l'apprentissage continu ✓ Prendre des décisions fondées sur des données pertinentes ✓ Appliquer un modèle d'affaires social ✓ Veiller au perfectionnement professionnel continu
<p>Collaboration</p> <p><i>Mots clés – partenariats, coconstruction, cohésion sociale</i></p>	<p>Travailler efficacement en collaboration avec les instances communautaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le CA prend des moyens pour que l'organisme puisse s'engager dans l'atteinte de résultats conjoints ou collectifs afin de contribuer davantage au progrès social et à la croissance économique de la francophonie ontarienne ✓ Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership collaboratif et partagé 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprendre la double mission des organismes francophones en situation minoritaire ✓ Comprendre les principes de la saine collaboration ✓ Construire sur les acquis de la communauté au lieu de se concentrer sur ses déficiences ✓ S'ouvrir au partage d'information et de ressources ✓ Établir des partenariats sains et productifs ✓ Se responsabiliser devant les résultats collectifs/communautaires
<p>Communauté</p> <p><i>Mots clés – inclusion, connexions communautaires, participation, engagement et appartenance</i></p>	<p>S'engager et être partie prenante de la coévolution de la communauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le CA prend des moyens afin que l'organisme puisse participer activement aux initiatives communautaires francophones et contribuer au renforcement du tissu social et au développement de l'Ontario et du Canada. ✓ Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership inclusif et communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurer le développement des compétences culturelles ✓ Encourager la diversité d'idées, de perspectives et de talents ✓ Faciliter la participation communautaire, l'intégration sociale et le bénévolat

Principe 1

Cohésion

*Renforcer la
cohésion au sein du
conseil
d'administration*

Le CA prend des moyens pour renforcer la confiance mutuelle, la synergie et la cohésion au sein du conseil d'administration

Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership **mobilisateur**.

Le conseil d'administration est responsable :

- ✓ **de l'efficacité de la gouvernance** : renforcer la cohésion au sein du CA; assurer une compréhension commune des rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance; mettre en place un mécanisme d'évaluation de sa propre efficacité dans une culture d'amélioration et d'apprentissage continu
- ✓ **de l'embauche de la direction générale** : embaucher, déléguer clairement le niveau d'autorité et de pouvoir, assurer le soutien et évaluer le rendement de la direction générale

Mots clés

clarté, complémentarité,
confiance et synergie :
conseil d'administration,
membres du CA et direction
générale

Le conseil d'administration assume le rôle de gouverner l'organisme. Essentiellement, gouverner c'est la façon dont le conseil d'administration prend ses décisions, établit une direction, encadre l'action, répartit les ressources, suit l'évolution et rend des comptes sur les résultats atteints.

« Il n'est pas facile de bien gouverner. Cela requiert des connaissances, des compétences et de l'expérience. Il faut du courage et du caractère. Et il faut travailler en équipe, en ce sens que chacun doit mettre à profit son expérience et ses talents personnels pour travailler en collaboration, dans l'intérêt supérieur de la clientèle ou des bénéficiaires de l'organisation. »¹⁶

Le conseil d'administration est composé de personnes qui doivent travailler ensemble avec **cohésion** pour que leur gouvernance soit collaborative, saine et efficace. Afin de renforcer la cohésion au sein du conseil d'administration, il faut d'abord :

- ✓ Avoir une compréhension commune :
 - ✓ des rôles et responsabilités du conseil d'administration;
 - ✓ des rôles et responsabilités des administrateurs;
 - ✓ des rôles et responsabilités de la direction générale;
 - ✓ des liens entre ces acteurs de la gouvernance ainsi que de la complémentarité et l'interdépendance de ces rôles.
- ✓ Augmenter l'efficacité du travail d'équipe – pyramide d'une équipe efficace (connexion, confiance, maîtrise des conflits, engagement, responsabilisation, accent sur les résultats).

- ✓ Mettre en place des pratiques pour assurer une plus grande efficacité des réunions.

« Chaque organisation devrait veiller à ce que les membres de son conseil sachent et comprennent ce qui est attendu d'eux en tant qu'administrateurs d'un OSBL. Il ne suffit pas de nommer des gens au conseil et d'attendre d'eux qu'ils posent les bons gestes. Même s'ils possèdent déjà de l'expérience en tant qu'administrateurs, ils doivent apprendre le fonctionnement de l'organisme en cause et savoir dans quelle mesure on s'attend à ce qu'ils participent aux activités de fonctionnement en plus d'exercer leur fonction de gouvernance. »¹⁷

1. Rôles et responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration applique les six principes directeurs proposés dans ce cadre. De façon générale, les fonctions du conseil d'administration se résument ainsi :

- 1 respecter ses obligations fiduciaires : aspects légal, financier et moral;
- 2 établir la direction de l'organisme dans un plan stratégique : mission, vision, valeurs, objectifs et résultats visés;
- 3 orienter et encadrer l'action dans toute l'organisme par l'établissement de politiques;
- 4 répartir les ressources nécessaires : veiller à avoir les ressources nécessaires à la réalisation de ses programmes, services et activités, et les répartir de manière équitable et responsable;
- 5 recruter, embaucher et superviser la direction générale;

¹⁶ Jim Brown, The Imperfect Board Member

¹⁷ 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance. Hugh Lindsay, FCA, PAA

6

assurer la responsabilisation : déléguer clairement le pouvoir à la direction générale et évaluer la performance de l'organisme, le rendement de la direction générale ainsi que son propre rendement comme CA;

7

suivre l'évolution et rendre compte des résultats : faire rapport sur la santé financière de l'organisme et sur les résultats atteints à l'assemblée générale, aux bailleurs de fonds et au grand public.

Pour l'efficacité de **son propre fonctionnement**, le conseil d'administration doit :

- ✓ mettre en place la structure du conseil d'administration;
- ✓ définir le rôle de la présidence, de la vice-présidence, de la trésorerie, du secrétariat et des comités;
- ✓ élaborer une politique de gouvernance – fonctionnement du CA, élections, rôles et responsabilités des acteurs et des comités, processus de prise de décision; mécanisme de relève;
- ✓ déléguer clairement dans une politique le pouvoir et l'autorité à la direction générale;
- ✓ adopter un code de conduite;
- ✓ définir la relation entre le CA et la direction générale;
- ✓ préciser le rapport entre le CA et les membres de l'organisme;
- ✓ tenir une assemblée générale annuelle;
- ✓ assurer la succession des administrateurs;
- ✓ assurer l'accueil et l'orientation des nouveaux administrateurs;
- ✓ assurer le développement professionnel continu des administrateurs.

2. Rôles et responsabilités des administrateurs

Accepter un rôle d'administrateur au sein d'un conseil d'administration comporte un certain nombre d'obligations qu'il importe d'accomplir avec **compétence, loyauté** et **diligence**. En siégeant au sein d'un CA, l'administrateur doit s'engager à faire preuve d'intégrité, de responsabilité et, surtout, d'imputabilité. L'administrateur doit être en mesure d'effectuer les tâches habituelles exigées d'un administrateur telles que comprendre le mandat ou la raison d'être de l'organisme, maîtriser le genre d'information et de documentation requises pour la gouvernance de l'organisme et travailler efficacement en équipe. Le niveau de compétence exigé est celui d'un citoyen ordinaire et responsable.

Pour ces raisons, les membres doivent être présents aux réunions, être bien préparés et participer activement aux discussions. Ils doivent également travailler efficacement en équipe, respecter le code d'éthique ou de déontologie adopté par le CA et éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts potentiel ou réel.

Pour s'acquitter de leurs obligations, les administrateurs doivent :

- ✓ bien connaître et être engagé envers la mission de l'organisme;
- ✓ être de bonne foi, agir de manière raisonnable et prudente en se concentrant sur les intérêts fondamentaux de l'organisme;
- ✓ connaître le mandat statutaire, la mission de l'organisme ainsi que ses objectifs;
- ✓ se préparer en vue des réunions du conseil d'administration et y participer activement;

- ✓ éviter et signaler les conflits d'intérêts potentiels;
- ✓ respecter les lois, les politiques et les règlements (devoir de conformité);
- ✓ établir des liens positifs avec ses collègues et avec les membres de la communauté.

La **confidentialité** représente un autre aspect important du devoir de loyauté. Il s'agit de ne pas divulguer les affaires confidentielles concernant l'organisme ou, par exemple, les renseignements privés sur les membres et le personnel.

L'administrateur doit faire preuve de **solidarité** envers les décisions du conseil, même lorsqu'il n'est pas d'accord ou qu'il a voté contre ces décisions lors des réunions du CA. C'est une question de loyauté et d'intégrité.

3. Rôles et responsabilités des dirigeants de l'organisme

Dans de nombreux cas, des OSBLFO sont tenus par leurs documents constitutifs d'assigner des fonctions particulières à certains membres du CA. Ces fonctions sont généralement celles de présidence, de vice-présidence, de trésorerie et de secrétariat.

Rôles et responsabilités de la présidence

La présidence de l'organisme représente l'organisme et agit souvent à titre de porte-parole. La présidence préside les réunions des membres (l'Assemblée générale annuelle) et du conseil d'administration. Elle prépare les ordres du jour en collaboration avec la direction générale et assure le bon déroulement des réunions. La présidence est

appelée à assumer un rôle de leadership particulier. Elle est responsable de :

- ✓ préparer l'ordre du jour des réunions et de l'assemblée générale annuelle en collaboration avec la direction générale;
- ✓ veiller à ce que les membres du CA et de l'AGA disposent de l'information voulue pour avoir des discussions éclairées sur les points à l'ordre du jour;
- ✓ donner le ton aux réunions du CA afin de favoriser le respect et un examen attentif des questions à l'étude;
- ✓ garder le cap sur la mission, la vision, le plan stratégique et les politiques et faire preuve de leadership pour leur mise en œuvre et leur évaluation;
- ✓ faire en sorte que les réunions se déroulent efficacement et que tous les points de vue se fassent entendre;
- ✓ faire preuve d'impartialité dans le traitement des affaires du CA et dans ses relations avec tous ses collègues;
- ✓ communiquer les décisions du CA à la direction générale;
- ✓ veiller à conserver la confiance de tous ses collègues;
- ✓ exercer un leadership pour ce qui est de favoriser des relations positives entre les membres du CA;
- ✓ partager sans délai avec les membres tout renseignement pertinent sur les nouveaux enjeux concernant l'organisme et la communauté;
- ✓ faire preuve de leadership relativement au perfectionnement professionnel des membres du CA et de la direction générale;
- ✓ veiller à ce que l'efficacité du CA fasse l'objet d'examen réguliers.

Rôles et responsabilités de la vice-présidence

La personne élue au poste de vice-présidence appuie la présidence dans ses fonctions et fait preuve de leadership relativement au bon fonctionnement et à l'amélioration continue du CA. La vice-présidence :

- ✓ assume les rôles et responsabilités de la présidence en son absence;
- ✓ assume toute autre fonction assignée par la présidence.

Rôles et responsabilités du secrétariat et de la trésorerie

Le secrétariat est chargé de tenir certains livres et registres corporatifs de l'organisme (lettres patentes et règlements, liste des membres et administrateurs). Il doit s'assurer également que les procès-verbaux sont conformes et être en mesure d'authentifier les procès-verbaux des assemblées des membres et des administrateurs. Il doit également s'assurer que le sceau corporatif ainsi que tous les documents légaux, incluant les procès-verbaux, soient bien sécurisés et conservés.

Essentiellement, la trésorerie a la responsabilité de s'assurer que :

- ✓ les registres comptables, les états financiers et les comptes bancaires de l'organisme sont tenus conformément à la loi;
- ✓ les états financiers en bonne et due forme sont produits et soumis au conseil d'administration;
- ✓ les comptes de l'organisme sont vérifiés tel qu'il est requis par le vérificateur nommé par les administrateurs et présentés aux membres à l'assemblée générale annuelle;

- ✓ un budget annuel est préparé et soumis pour approbation au conseil d'administration.

4. Rôles et responsabilités de la direction générale

La direction générale est choisie par le conseil d'administration pour l'aider à mieux atteindre les objectifs de l'organisme. De façon générale, la direction générale est responsable de :

- ✓ faciliter le travail de gouvernance en appuyant le conseil d'administration dans l'application des six principes directeurs et des responsabilités qui en découlent;
- ✓ maîtriser les principes de la bonne gouvernance;
- ✓ agir comme conseiller principal du CA;
- ✓ dans certains cas, agir comme secrétaire ou trésorier;
- ✓ exécuter les décisions prises par le conseil d'administration;
- ✓ mettre en œuvre le plan stratégique et les politiques;
- ✓ mobiliser le personnel et les partenaires;
- ✓ gérer avec prudence, éthique, efficacité et efficience les opérations quotidiennes de l'organisme en matière de ressources humaines, financières, immobilières et matérielles;
- ✓ établir une stratégie de collecte de données et de rapport pour le suivi et la reddition de compte;
- ✓ informer le CA sur les enjeux, les défis, les menaces et les opportunités qui pourraient influencer l'évolution de l'organisme;
- ✓ faire rapport au conseil d'administration sur l'évolution du plan stratégique, l'efficacité des politiques et la santé financière de l'organisme;

- ✓ respecter les exigences relativement à la reddition de compte envers les bailleurs de fonds et les demandes de subvention;
- ✓ établir un mécanisme interne et externe de communication efficace et transparent;
- ✓ faciliter le travail de collaboration au sein de l'organisme et au sein de la communauté.

Poste de président directeur général (PDG)

Lorsqu'une personne occupe à la fois le poste de présidence et de direction générale (PDG) d'un organisme, elle joue évidemment le rôle de direction générale tel que nous l'avons décrit ici. Elle assume également le rôle de présidence du conseil d'administration. Elle doit promouvoir et faciliter la pleine participation des administrateurs et ne pas se substituer à ceux-ci.

Conseil d'administration sans direction générale (CA exécutant)

Lorsqu'un organisme n'a pas accès aux services d'une direction générale ou à une équipe de permanents, il est possible que le conseil d'administration soit décideur et exécutant à tous les niveaux. Dans ce cas, les administrateurs bénévoles se répartissent les tâches et les responsabilités pour mettre en œuvre les projets qui soutiendront le plan stratégique. On parle ici d'un conseil d'administration exécutant. Cette responsabilité peut être lourde et onéreuse pour les membres individuels du conseil. Dans ces circonstances, le conseil peut créer une structure de comités au sein desquels les membres partagent les tâches et les responsabilités et, où d'autres bénévoles sont invités à contribuer. Par exemple : un comité de finances, un comité de

stratégie, un comité d'évaluation, un comité de projet, etc.

Il importe alors de bien clarifier les rôles et les responsabilités de chacun dans une politique de fonctionnement par exemple, et de se donner un processus de suivis rigoureux entre les réunions.

5. Les comités

Le CA peut mettre sur pied des comités pour l'appuyer dans son travail. Cependant, cette pratique ne peut en rien diminuer les responsabilités légales ou morales du conseil d'administration puisque ces comités sont entièrement sous l'autorité du CA qui doit assumer toutes les responsabilités pouvant en découler.

Il existe plusieurs types de comités et leur nature et responsabilités peuvent varier d'un organisme à l'autre :

- ✓ Les comités statutaires : comité exécutif ou directeur;
- ✓ Les comités permanents : comité de gouvernance, comité de finance, comité de vérification;
- ✓ Les comités ad hoc : comité temporaire qui est appelé à étudier une question ou une politique dans le cadre d'un mandat précis;
- ✓ Les comités de projets récurrents : par exemple, activités annuelles, comité de prélèvement de fonds.

Lorsque le CA met sur pied un comité statutaire ou permanent, il encadre le travail de ce comité dans une politique qui spécifie le mandat précis du comité, la durée du mandat, les résultats attendus, le mécanisme de rapport et les échéanciers.

Les règles à suivre en regard des comités¹⁸ :

- ✓ Les comités n'existent que pour aider le CA à faire son travail et non pas pour faire le travail du CA. Ceci signifie qu'aucun comité n'a de pouvoir décisionnel. Ils sont tous de nature consultative.
- ✓ Aucun comité du CA ne peut interférer avec le travail du personnel.
- ✓ Le CA désigne la présidence du comité et s'assure que la personne choisie possède les qualités nécessaires à la bonne conduite du comité.
- ✓ Le mandat des comités ad hoc ou de projets récurrents est prescrit dans une résolution du CA.
- ✓ À la fin de son mandat, un comité ad hoc est automatiquement dissous.

Tout comité de projets ou de travail sous l'autorité de la direction générale doit être un comité de la direction générale et non pas du CA et le comité doit faire rapport à la direction générale.

Le comité exécutif

Certains organismes mettent sur pied un comité exécutif ou comité directeur pour s'occuper des affaires courantes entre les réunions du conseil. Ce comité exerce les pouvoirs que les statuts lui confèrent ou que le CA lui délègue. Cette pratique peut dans certains cas entraîner une division au sein du CA (entre membres et non membres du comité) ou encore créer une confusion entre le rôle du comité et celui de la direction générale.

Les administrateurs non membres du comité directeur peuvent être tenus responsables des décisions ou des actions du comité, sur lesquelles ils ont peu d'influence ou de contrôle. Les administrateurs devraient toujours être tenus informés des questions clés sur une base continue et être impliqués. Dans le secteur privé, la constitution d'un comité directeur n'est plus considérée comme une bonne pratique de gouvernance pour les raisons précitées, lesquelles sont aussi valables pour les OSBL. Cependant, lorsque les membres du conseil d'administration (plus nombreux) d'un OSBL s'entendent sur la nécessité d'un tel comité, le rôle et les pouvoirs de celui-ci à l'égard des questions confidentielles ou sensibles devraient être limités.¹⁹

Le comité de gouvernance

Dans un conseil d'administration qui vise à améliorer de façon continue sa gouvernance, la mise en place d'un comité de gouvernance peut s'avérer utile pour garder à l'avant-plan cette visée. Le rôle du comité de gouvernance consiste à appuyer le CA dans :

- ❖ l'établissement de sa politique de gouvernance et l'application des six principes directeurs;
- ❖ l'instauration et le maintien de saines pratiques de gouvernance;
- ❖ l'identification de la relève au sein du CA;
- ❖ les besoins en matière de formation au sein du CA;
- ❖ l'évaluation de la performance du CA ainsi que de ses comités;
- ❖ l'évaluation du rendement de la direction générale.

¹⁸ Cette section s'inspire des travaux de Roméo Malenfant : La gouvernance et le conseil d'administration, 2009.

¹⁹ 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance

Le comité de finances

En général, le rôle du comité de finances consiste à appuyer le CA dans :

- ❖ l'établissement de la politique de gestion financière
- ❖ l'évaluation de l'intégrité des processus financiers
- ❖ le traitement des questions relatives au budget et à la présentation de rapports financiers ainsi que les paramètres entourant les achats, le contrôle des coûts, les contrats et la gestion des actifs, etc.

6. Liens entre les acteurs de la gouvernance

Lien entre le conseil d'administration et l'Assemblée générale : l'imputabilité

« L'Assemblée générale annuelle est l'instance suprême de toutes les organisations. Convoquée une fois l'an, l'Assemblée générale annuelle permet aux membres de se rencontrer, de se prononcer sur la mission de l'organisation, de recevoir des rapports d'activités et financiers et de débattre des grandes orientations. L'Assemblée générale annuelle est le moment privilégié pour que les membres expriment clairement leurs opinions. »²⁰

Le conseil d'administration est nommé par l'Assemblée générale et est redevable envers celle-ci.

Lien entre le CA et la direction générale : une complicité

La relation entre le conseil d'administration et la direction générale est un élément essentiel de la bonne gouvernance et de la gestion efficace de l'organisme.

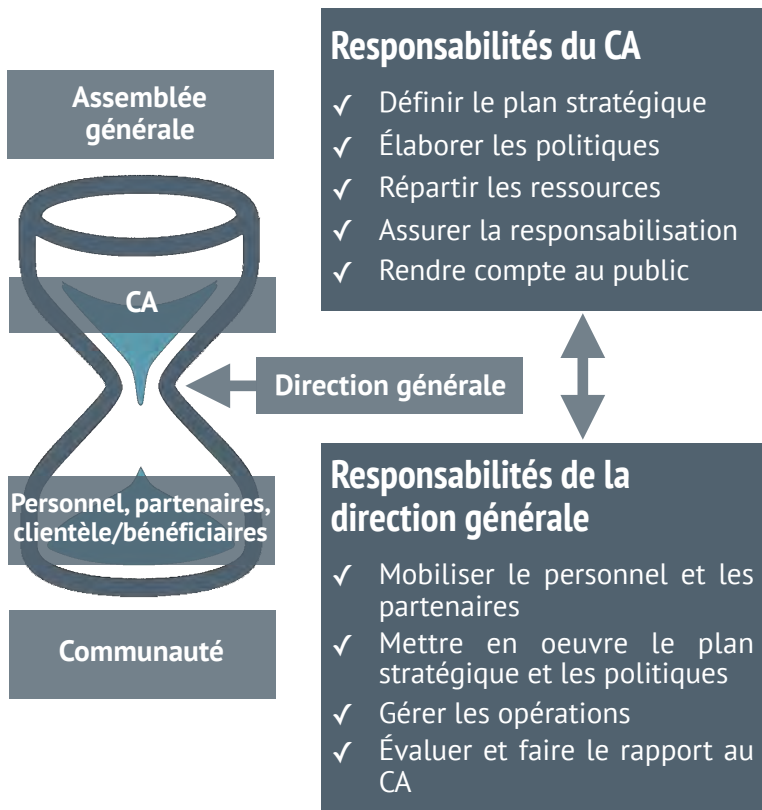
Idéalement, le conseil d'administration et la direction générale visent à instaurer une véritable complicité qui est axée sur une vision commune, un leadership partagé et l'atteinte des résultats visés.

Le conseil d'administration et la direction générale ont des rôles spécifiques à jouer, mais ces rôles sont interdépendants. La capacité de gouverner du CA a un effet direct sur le rendement de la direction générale et la capacité de gestion de la direction générale a un effet direct sur l'efficacité de la gouvernance du conseil d'administration. Idéalement, les deux parties travaillent en étroite collaboration et développent une réelle complicité pour assurer l'avancement et l'impact de l'organisme. Un haut niveau de confiance mutuelle et un sens approfondi du travail d'équipe sont des conditions essentielles à la réussite. La direction générale est redevable envers le conseil d'administration comme entité et non envers ses membres pris individuellement.

Lien entre le CA et les membres du personnel

Le conseil d'administration embauche la direction générale pour gérer les opérations et notamment les ressources humaines. La direction générale est sous l'autorité du CA comme entité et les membres du personnel sont sous l'autorité de la direction générale. La figure ci-après démontre les liens entre les divers acteurs de l'organisme.

²⁰ L'ABC de la gouvernance. L'Art du développement. Ethel Côté. 2006



7. Le conseil d'administration : une équipe !

Si l'on définit le mot « équipe » comme étant un groupe de personnes interagissant pour atteindre un objectif commun, bien assurément qu'un conseil d'administration est une équipe!

Pour renforcer l'efficacité du travail d'équipe, il faut établir un climat de confiance mutuelle, maîtriser les conflits, construire l'engagement, susciter la responsabilisation et mettre l'accent sur les résultats communs à atteindre²¹.

Le schéma suivant, inspiré de Optimisez votre équipe, présente les conditions gagnantes d'un CA selon Patrick Lencioni.

Le CA : les 5 conditions gagnantes



Lien entre les membres du CA : une équipe

Les membres du CA tout entier doivent assumer la responsabilité de renforcer la cohésion au sein du CA. Ils s'efforceront d'adopter une dynamique d'équipe où chacun des membres du CA s'engage à :

- ✓ Bien se préparer et partager les responsabilités
- ✓ Participer activement aux réunions
- ✓ Privilégier les intérêts supérieurs de l'organisme
- ✓ Accueillir et être à l'écoute des points de vue de leurs collègues
- ✓ Se doter d'un code de conduite ou d'une charte d'équipe
- ✓ Prendre les décisions en collaboration

²¹ Adapté de Patrick Lencioni *Five Dysfunctions of a Team* et de Jim Brown, *The Imperfect Board Member*.

Le manque de confiance, la peur du conflit ou de la confrontation, le désengagement, l'absence de responsabilité (déresponsabilisation) et le manque d'attention aux résultats sont certainement des facteurs qui nuisent à la cohésion et au travail d'équipe du CA.

1 Établir la confiance

La confiance est fondamentale à la cohésion au sein d'un conseil d'administration. Les occasions de connexions et d'interactions favorisent l'établissement d'un climat de confiance. Il est essentiel que les membres du CA aient l'occasion de se connaître sur un plan plus personnel afin de comprendre d'où vient l'autre et de comprendre les enjeux qui le préoccupent. On dit que « pour bien gouverner, un conseil d'administration doit d'abord se connecter »²². Lorsque les membres se font confiance, ils sont plus à l'aise de donner leur point de vue, d'admettre une erreur, une faiblesse ou une crainte. Ceci est essentiel parce que cela permet de « maîtriser les conflits ».

2 Maîtriser les conflits

Dans un climat de confiance, les membres d'un CA se sentent à l'aise de s'engager dans un dialogue passionné autour d'enjeux et de décisions pour générer de nouvelles idées, de meilleures décisions et de meilleurs résultats. Lorsqu'on adopte une approche axée sur l'enquête, la pensée critique et l'apprentissage continu, le conflit d'idées représente une réelle opportunité, car il génère une tension créative qu'on peut définir comme étant : une situation où le désaccord mène à de meilleures

idées ou décisions. C'est souvent la source de créativité et d'innovation.

« Si les membres ne sortent jamais en dehors de leurs zones de confort affectif au cours des échanges, il est très probable qu'ils ne prennent pas les meilleures décisions.²³ »

Le prix à payer de ne pas s'engager dans un véritable dialogue – où il y a un choc des idées de manière respectueuse et constructive : les réunions peuvent être ennuyantes ! Souvent dans ce cas, il y a une perte d'intérêt, les membres n'écoutent pas vraiment ou ne parlent pas des vrais enjeux et sont plus intéressés à ce que la réunion finisse au plus tôt.

Maîtriser les conflits est important parce que ça permet de « construire l'engagement » des membres du CA.

Construire l'engagement

3

Les membres qui n'ont pas peur de s'engager dans un dialogue passionné sont plus en mesure de parvenir à une véritable adhésion autour des décisions importantes, même si plusieurs membres étaient initialement en désaccord. Il est essentiel d'aller au fond des questions et que chaque membre s'exprime. Bien souvent, les membres ont un plus grand besoin d'être entendus que d'avoir raison.

L'engagement exige de la clarté et de l'adhésion.

« Il est incroyable de voir comment un groupe d'adultes intelligents, qui parlent tous la même langue, peuvent s'asseoir dans une pièce pendant

²² Traduction libre : In order to direct, a board has to connect. The Imperfect Board Member. Jim Brown.

²³ Patrick Lencioni. Five Dysfunctions of a Team.

deux heures de discussion, puis quitter la salle sous la fausse impression que tout le monde est sur la même page.²⁴ »

Ainsi, il est important de terminer une réunion en se posant la question : Qu'est-ce qu'on vient de décider ensemble et comment va-t-on le communiquer, comment va-t-on donner suite?

D'où l'importance de se doter de normes claires et de processus efficaces et rigoureux, car l'engagement des membres mène à « assumer la responsabilité ».

4 Assumer la responsabilité

Les membres d'un CA qui se font mutuellement confiance et qui ont tenu un dialogue animé sont prêts à s'engager dans une voie et adhérer à une décision. Ils se responsabilisent et deviennent parties prenantes de la décision ou de la direction choisie et par conséquent, voudront connaître les suivis et les effets de celle-ci. La responsabilité exige donc des mécanismes de suivis et d'évaluation, ce qui permet au CA entier de rester « axé sur les résultats ».

Les membres d'un CA qui se sont engagés et qui se tiennent mutuellement responsables sont très susceptibles de se concentrer davantage sur l'atteinte des résultats qu'ils ont définis ensemble. De plus, cela génère une plus grande cohésion au sein du groupe, une plus grande synergie et une satisfaction partagée du travail accompli.

La cohésion au sein d'un groupe de travail dégage énormément d'énergie positive qui peut être ressentie de l'externe et elle devient contagieuse. Les conseils d'administration qui travaillent à renforcer de façon continue leur cohésion verront des effets dans leurs efforts de rétention de leurs membres actuels et de recrutement de nouveaux membres.

²⁴ Patrick Lencioni. Five Dysfunctions of a Team.

Principe 2

Crédibilité

Protéger et accroître la crédibilité et la pertinence de l'organisme

Le CA prend des moyens pour que l'organisme demeure pertinent et pour renforcer la confiance du public.

Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership **fiduciaire**.

Le conseil d'administration est responsable :

- ✓ **de l'identité de l'organisme** : s'assurer du respect des obligations statutaires et fiduciaires ainsi que de l'intégrité des processus suivis; de protéger la crédibilité de l'organisme; développer et mettre en place des mécanismes efficaces de communication avec la communauté; solliciter l'engagement des partenaires et de la communauté envers les valeurs, la vision et les orientations stratégiques du plan stratégique de l'organisme;
- ✓ **de la reddition de compte** : veiller à l'utilisation efficace et efficiente des ressources et rendre compte aux parties prenantes sur les progrès accomplis.

Mots clés

fiduciaire, reconnaissance, pertinence et légitimité

Le conseil d'administration est responsable de protéger et d'accroître la **crédibilité** de l'organisme en s'assurant d'agir de manière responsable, de maintenir sa pertinence en vue de renforcer la confiance et la légitimité des parties prenantes et du public envers l'organisme.

L'organisme sans but lucratif est une personne morale. Une personne morale est une entité juridique qui a une existence autonome distincte de celle de ses membres. Elle possède des biens, acquiert des droits, assume des obligations et des responsabilités, signe des conventions et des contrats, peut intenter des poursuites judiciaires ou être poursuivie. Il faut donc la protéger et la faire grandir.

Ce principe directeur fait appel au leadership **fiduciaire** du conseil d'administration et porte sur les obligations **légales et morales** du CA. Il fait référence à la responsabilité du conseil d'administration de :

- ✓ protéger les intérêts, l'image et la crédibilité de l'organisme avec compétence;
- ✓ respecter les lois, ses statuts et règlements et ses politiques de fonctionnement;
- ✓ assurer la viabilité financière et la pérennité (pertinence) de l'organisme;
- ✓ gérer le risque et se préoccuper de la relève;
- ✓ rendre compte sur ses décisions et sur les accomplissements de l'organisme à ses membres, à ses bailleurs de fonds et à la communauté.

Obligations statutaires et fiduciaires du conseil d'administration

C'est essentiel pour les membres d'un conseil d'administration de bien comprendre le mandat

législatif de l'organisme ainsi que les obligations fiduciaires qui y sont rattachées.

Un document d'appui distinct intitulé « Les exigences et obligations des organismes sans but lucratif » décrit les exigences et les obligations fiduciaires du CA.

Gestion du risque

Essentiellement, le risque fait référence à toute situation ou tout facteur interne ou externe qui pourrait avoir un effet négatif ou un impact sur la capacité de l'organisme de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs ou qui pourrait porter atteinte à sa réputation ou à sa crédibilité. Le CA gère le risque en établissant des politiques, des règlements et des processus pour évaluer et gérer le risque pour l'organisme notamment dans les domaines suivants :

- ❖ risque en matière de conformité aux lois ou exigences – risque d'amendes ou pénalités ou encore de mauvaise utilisation des fonds publics;
- ❖ risque en matière du droit de la personne – confidentialité des informations, harcèlement en milieu de travail, sécurité des personnes, accessibilité, etc;
- ❖ risque en matière de financement – perte d'un financement majeur, fraude, mauvaise utilisation des fonds;
- ❖ risque en matière de l'environnement externe – cadre législatif, tendances économiques et sociodémographiques ou autres;
- ❖ risque lié aux ressources matérielles et technologiques - situation d'urgence, feu, vol ou désastre, perte d'informations, valeur immobilière;
- ❖ risque lié à la gouvernance : mauvaise décision, négligence, conflits d'intérêts;

- ❖ risque lié à l'insatisfaction des services reçus, offerts;
- ❖ risque lié aux ressources humaines – la relève tant du côté du conseil d'administration que du personnel de l'organisme.

Les assurances

En guise de gestion de risque, les conseils d'administration doivent envisager se procurer une ou plusieurs des formes d'assurance disponibles selon les activités et les ressources de leur organisme soit, une assurance- responsabilité pour les administrateurs et les dirigeants et une assurance-responsabilité générale.

Principe 3

Cohérence

Faire preuve de cohérence dans tout l'organisme

Le CA prend des moyens pour assurer la cohérence entre le mandat, la mission, la vision, les décisions et les actions de l'organisme.

Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership **stratégique** et **authentique**.

Le conseil d'administration est responsable :

- ✓ **de l'orientation stratégique (finalités de l'organisme)** : établir la vision d'avenir, la mission, les principes et valeurs; fournir les grandes orientations stratégiques pour l'organisme;
- ✓ **de l'encadrement** : développer des politiques qui reflètent les principes, les valeurs et les orientations de l'organisme pour encadrer la prise de décision et l'action à tous les paliers de l'organisme et assurer la mise en place des processus de surveillance continue et raisonnable de leur application.

Mots clés

alignement, coordination,
encadrement,
responsabilisation

Le conseil d'administration veille à ce qu'il y ait une **cohérence** entre le mandat, la mission, la vision, les valeurs, les décisions et les actions menées dans tout l'organisme. Il s'agit de joindre le geste à la parole.

Établir la direction de l'organisme : le plan stratégique

Ce principe directeur se rapporte à la responsabilité du conseil d'administration de poursuivre ou de faire avancer la mission de l'organisme ainsi que ses objectifs à long terme en développant un plan stratégique pluriannuel. Le processus de planification stratégique est l'une des fonctions de gouvernance les plus importantes d'un conseil d'administration. Le processus de planification stratégique permet de :

- ✓ définir la mission, la vision, les domaines d'intervention alignés à la mission et les orientations stratégiques;
- ✓ préciser les valeurs organisationnelles communes;
- ✓ développer un plan stratégique.

Le processus de planification stratégique est également important pour permettre aux membres du CA et aux autres parties prenantes d'avoir une **compréhension commune** des orientations et de ce qui compte vraiment pour l'organisme.

Encadrer l'action dans tout l'organisme : les politiques

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement de politiques qui ont force de loi au sein de l'organisme. Cette autorité appartient au conseil d'administration et représente la « voix » et la « voie » de l'organisme.

Pourquoi se doter de politiques?

En langage simple, une politique est un ensemble d'énoncés, de valeurs et de points de vue qui est adopté par un conseil d'administration pour encadrer et orienter l'action dans tout l'organisme.

Une bonne politique :

- ✓ répond à un besoin;
- ✓ est conforme à la mission et reflète les valeurs et principes de l'organisme;
- ✓ est conforme aux exigences de la loi;
- ✓ est bien fondée, concise et rigoureuse;
- ✓ est éthique;
- ✓ est facile à comprendre;
- ✓ est actuelle;
- ✓ atteint les objectifs visés.

Le conseil d'administration veillera à restreindre le nombre de politiques et s'en tenir qu'aux politiques essentielles pour le bon fonctionnement de l'organisme. Il faut distinguer entre une politique et une directive administrative. Les politiques les plus courantes d'un OSBLFO portent sur les thèmes suivants :

- ✓ Mission, vision et valeurs de l'organisme ainsi que les grandes orientations stratégiques;
- ✓ Porte-parole de l'organisme;
- ✓ Assemblée générale annuelle;
- ✓ Modalités d'adhésion à l'organisme;
- ✓ Gouvernance de l'organisme : fonctionnement, rôles et responsabilités;
- ✓ Recrutement et embauche de la direction générale;
- ✓ Délégation des pouvoirs à la direction générale;
- ✓ Évaluation du rendement de la direction générale;

- ✓ Finances : budgétisation, rapports financiers, vérification;
- ✓ Confidentialité;
- ✓ Harcèlement, discrimination;
- ✓ Équité d'embauche, équité salariale;
- ✓ Gestion des ressources humaines : embauche, évaluation du rendement, perfectionnement professionnel, rémunération et les avantages du personnel, le processus de grief pour le personnel ainsi que les régimes d'assurance maladie et de pension;
- ✓ Gestion des bénévoles : recrutement et mobilisation des bénévoles;
- ✓ Gestion du risque;
- ✓ Révision des politiques.

Les directives administratives

Les directives administratives sont des outils de mise en œuvre émanant des politiques adoptées par l'organisme. Elles sont ciblées, précises et détaillées. Elles permettent à tous les secteurs de l'organisme de s'acquitter de leurs responsabilités quotidiennes. Elles sont compilées dans des manuels, des recueils et d'autres ressources. L'élaboration des directives administratives relève de la **direction générale** et elles sont communiquées aux membres du personnel et aux contractuels. Le CA est informé des directives administratives mises en place.

Répartir les ressources nécessaires : le budget

Le conseil d'administration est responsable de s'assurer que l'organisme a les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour que l'organisme puisse mener ses activités et veille à répartir ces ressources de manière équitable et responsable.

Répartir les ressources nécessaires : le budget

La cohérence nécessite une **harmonisation** et un **alignement** entre le plan stratégique, les politiques, le budget et les activités de l'organisme.

Le conseil d'administration est responsable de suivre l'évolution et le degré d'atteinte des résultats et de l'impact de l'organisme. Il veillera à :

- ✓ appliquer un cadre d'évaluation au plan stratégique qui comporte les indicateurs de rendement stratégiques;
- ✓ faire l'examen de ses politiques de manière régulière et évaluer leur efficacité;
- ✓ évaluer l'atteinte des résultats de l'organisme par rapport à son plan stratégique;
- ✓ évaluer le rendement de la direction générale;
- ✓ évaluer le rendement du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est responsable de mettre en place un processus de reddition de compte soit, une stratégie de rapport et de communication à l'intention de :

- ✓ l'assemblée générale;
- ✓ les bailleurs de fonds;
- ✓ l'organisme;
- ✓ le grand public.

Principe 4

Croissance

Veiller à la croissance continue de l'organisme

Le CA prend des moyens pour assurer la croissance et la viabilité de l'organisme.

Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership **générateur** et **entrepreneurial**.

Le conseil d'administration est responsable :

- ✓ **de la pérennité de l'organisme (continuité)** : veiller à sa viabilité, c'est-à-dire, veiller à sa capacité de financer ses activités année après année; agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme; être constamment à l'affût des facteurs externes et internes pouvant influencer son évolution; adopter une approche entrepreneuriale; innover, faire preuve de créativité; assurer la continuité de gestion et de mise en œuvre des affaires; se doter d'un mécanisme de relève de la direction générale et des membres du CA; assurer le perfectionnement professionnel continu au sein de l'organisme;
- ✓ **de l'efficacité de l'organisme** : établir le rythme auquel l'organisme atteindra sa vision et exercera sa mission; mettre en place un processus d'examen du budget pour contribuer à déterminer comment les ressources annuelles seront affectées (en suivant les résultats visés au plan stratégique de l'organisme); approuver chaque année le budget pour veiller à ce que les ressources financières soient affectées d'une façon permettant d'atteindre les résultats escomptés au plan stratégique.

Mots clés

intelligence collective,
innovation, prise en charge
et apprentissage

Ce principe directeur fait appel à la responsabilité du conseil d'administration de voir à la viabilité et à la croissance de l'organisme. Il fait référence aux capacités du conseil d'administration de repenser ou de réinventer l'organisme afin qu'elle demeure pertinente et viable, afin d'imaginer de nouvelles possibilités, de saisir des opportunités pour aller plus loin ensemble. L'application de ce principe fait appel à la créativité, à l'innovation et à l'entrepreneuriat dans une perspective à plus long terme.

Le conseil d'administration : un organisme apprenant

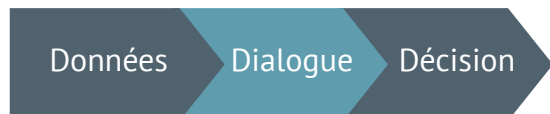
Le conseil d'administration voudra agir en « organisme apprenant » en adoptant une approche axée sur l'enquête, la pensée critique et l'apprentissage continu autour de données et d'informations pertinentes pour se donner un sens commun de l'environnement dans lequel l'organisme évolue ce qui lui permettra de mieux saisir les grands enjeux et les opportunités, de trouver les solutions optimales et de prendre les meilleures décisions.

Le conseil d'administration veillera à s'accorder du temps et de l'espace pour des moments de réflexion et de dialogue parfois sous forme de retraite annuelle ou sous forme de bloc de temps intégré à l'ordre du jour.

Approche traditionnelle :



Approche de l'organisme apprenant :



Afin de mieux comprendre son environnement, le conseil d'administration n'hésitera pas à solliciter les points de vue, les besoins, les idées et les préoccupations des nombreux acteurs qui gravitent autour de l'organisme soit, le personnel, les clientèles, les membres de la communauté ainsi que les partenaires communautaires, institutionnels et gouvernementaux.

Le conseil d'administration veillera à examiner son environnement de manière continue (veille stratégique) pour comprendre les enjeux, voir les possibilités et s'assurer de prendre les bonnes décisions pour que l'organisme évolue dans la bonne direction. C'est important parce qu'on ne veut pas passer à côté des signaux qui indiquent qu'on est en déroute et on ne veut pas rater des opportunités. Il faut être visionnaire, être stratégique dans notre réponse à ces signaux que l'on capte, à ces opportunités qui se présentent.

L'examen de l'environnement repose sur des informations sur sa collectivité locale, régionale et provinciale :

- ✓ Que peut-on conclure en examinant les données (informations) telles que :
 - ✓ Les politiques et programmes gouvernementaux en place ou à venir ?
 - ✓ Le cadre législatif et réglementaire (la Loi sur les langues officielles par exemple) ?
 - ✓ L'actualité politique et le climat économique ?
 - ✓ Le dynamisme actuel et prévu du secteur associatif et sans but lucratif ?
 - ✓ Le profil sociodémographique de la communauté, de la région, etc. ?

- ✓ Quels sont les besoins de la clientèle actuelle et potentielle ?
- ✓ Quelles sont les tendances qui émergent ?
- ✓ Que dit la recherche ?
- ✓ Quelles sont les opportunités et les menaces qui se pointent à l'horizon ?
- ✓ Est-ce qu'il y a d'autres besoins auxquels notre organisme pourrait répondre ?
- ✓ Comment être moins dépendant de subventions ?
- ✓ Comment optimiser nos ressources ?

Le perfectionnement professionnel : une culture organisationnelle

Pour assurer la croissance continue de l'organisme, il est essentiel d'instaurer une culture d'apprentissage continu au sein de l'organisme entier que ce soit pour les membres du CA, pour la direction générale ou pour les membres du personnel.

La communauté francophone aspire à être épanouie, solidaire, engagée et jouir d'une croissance soutenue. Dans une perspective de leadership partagé, il y aurait lieu d'explorer des moyens innovateurs pour le domaine du perfectionnement professionnel. Par exemple, les organismes évoluent à des rythmes différents et certains ont la chance d'avoir de solides capacités organisationnelles. Il y aurait lieu d'envisager un plus grand partage d'expertises, de connaissances et d'outils à l'intérieur même du réseau associatif francophone par exemple :

- ✓ participation plus grande à des conférences, à des forums de concertation et à des congrès;
- ✓ concertation d'organismes pour des formations ponctuelles et spécifiques;
- ✓ échange de pratiques et d'outils entre les organismes;

- ✓ stages pratiques entre les organismes par exemple, pour former du personnel administratif.

Le conseil d'administration : un leadership entrepreneurial

Dans une approche entrepreneuriale, il y a lieu d'explorer les diverses façons d'augmenter ou de diversifier le financement afin de pouvoir optimiser la capacité d'action et d'optimiser la valeur ajoutée créée par l'organisme pour les membres, les bénéficiaires et la communauté.

On sait et on reconnaît que les organismes jouent un rôle indispensable pour renforcer le dynamisme et assurer la pérennité de des collectivités francophones en Ontario.

On sait également que de façon générale, les organismes francophones évoluent dans un contexte où :

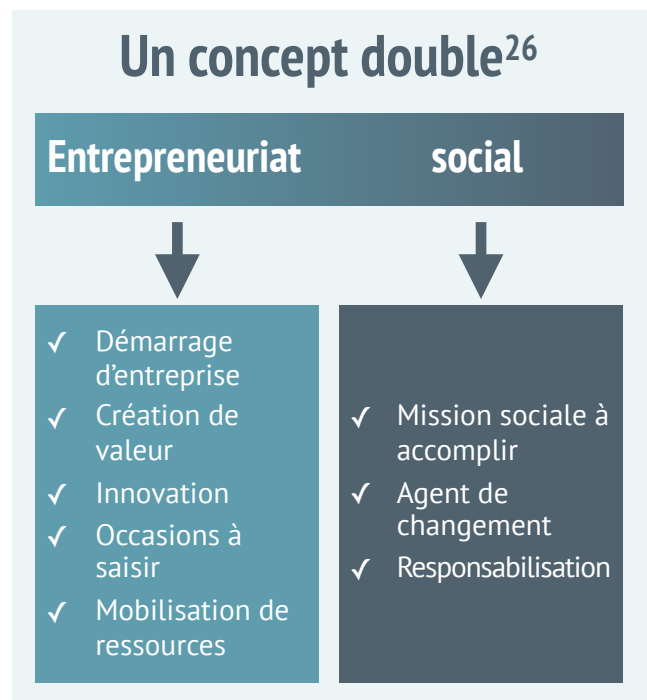
- ❖ elles dépendent en partie ou entièrement de subventions pour poursuivre leur mission;
- ❖ l'appui financier des gouvernements qu'elles reçoivent est souvent plus axé sur des projets à court terme que sur un financement stable à long terme;
- ❖ les exigences des bailleurs de fonds en matière de reddition de compte sont de plus en plus grandes;
- ❖ les organismes connaissent des défis importants relativement au recrutement et à la rétention de personnel compétent en raison de la concurrence avec le secteur privé ou gouvernemental;
- ❖ les organismes font face à des défis importants en matière de diversification du financement.

« Le personnel et les bénévoles de ces organismes se battent inlassablement chaque jour pour augmenter leurs revenus et répondre aux besoins de leur clientèle. Ils ressentent de la frustration devant le manque de ressources pour répondre à ces besoins. »²⁵

En raison de ces défis, au cours des dernières années, on voit apparaître un nombre croissant d'organismes sans but lucratif « hybrides » qui comprennent à la fois une mission **sociale** et une mission **économique**, souvent appelées des « entreprises sociales ». Ces entreprises sociales misent sur la vente de produits ou de services pour réaliser, au moins en partie, leur mission sociale ou culturelle et pour progresser vers une plus grande autonomie financière. D'où l'importance d'intégrer dans un processus de planification stratégique, une approche innovatrice et entrepreneuriale qui répondra à la mission sociale, culturelle et économique de l'organisme.

Le Centre Sprott pour les entreprises sociales (CSES) définit l'entrepreneuriat social comme suit :

« Ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la valeur sociale en utilisant des approches plus entrepreneuriales et innovantes en tenant compte des contraintes de l'environnement externe. »



La dépendance aux subventions gouvernementales et l'incertitude quant au financement continu limitent beaucoup la capacité de planification à long terme. Comment le conseil d'administration peut-il intégrer une approche plus **entrepreneuriale** dans son processus de planification stratégique tout en protégeant son mandat social et culturel ? Comment peut-il avec l'aide de sa direction générale, mettre en place des stratégies visant à diversifier les sources de financement de l'organisme afin de garantir sa croissance et sa survie à long terme ? Comment peut-il faire plus de place à l'innovation pour renforcer sa capacité d'action pour accomplir sa mission fondamentale ?

Évidemment, cela ne change en rien les responsabilités des gouvernements d'appuyer les communautés pour assurer l'épanouissement et la pérennité de notre francophonie. La partie VII de la

²⁵ Imagine Canada. Organismes de bienfaisance, financement durable et croissance intelligente. Document de discussion. Brian Emmett Économiste en chef pour le secteur OSBL. Octobre 2016.

²⁶ Centre Sprott pour les entreprises sociales (CSES). François Brouard, DBA, CA Sophie Larivet, PhD Ouafa Sakka, PhD http://frobert.koumbit.org/acfas2009/BROUARD_LARIVET_SAKKA_ACFAS2009SE.pdf

Loi sur les langues officielles est pourtant sans équivoque à ce sujet.

Un modèle d'affaires social pour les OSBLFO

Le modèle d'affaires social est un dérivé du *business canvas* et a été adapté au secteur communautaire sans but lucratif. Ce modèle offre des approches et des outils qui peuvent s'avérer utiles et tout à fait appropriés pour la planification stratégique des organismes communautaires francophones qui souhaitent adopter une approche plus entrepreneuriale à leur planification.

C'est une approche axée essentiellement sur la **proposition**, la **création** et le **témoignage** d'une valeur ajoutée de l'organisme pour ses membres, ses bénéficiaires, ses clients, sa communauté et la société en général. Le canevas du modèle d'affaires social n'est pas un plan d'affaires de l'organisme, mais plutôt, sa planification stratégique qui vise l'adéquation entre les ressources et les visées stratégiques pour générer une valeur ajoutée auprès d'une population cible.

La planification stratégique exige de suivre un processus méthodologique pour éviter de partir dans toutes les directions. Ce canevas sert de guide et d'épine dorsale à un certain nombre d'outils, pour répondre à ces trois questions fondamentales :

Où en sommes-nous ?

Où veut-on aller ?

Comment va-t-on y aller ?

Le canevas du modèle d'affaires social est plus une feuille de route des éléments essentiels à aborder lors d'un processus stratégique et peut également être utilisé comme une liste de vérification des activités d'élaboration de la stratégie.

Le modèle couvre essentiellement les mêmes étapes qu'un processus de planification stratégique, traditionnel mais intègre le canevas du modèle d'affaires de l'organisme.

« L'application du canevas du modèle d'affaires n'est en aucune façon limitée aux sociétés à but lucratif. On peut appliquer facilement cette technique à des organismes sans but lucratif, à des organismes de bienfaisance, à des entités du secteur public et à but lucratif sociales, chaque organisme a un modèle d'affaires, même si le mot *business* n'est pas utilisé comme un descripteur. Chaque organisme a un modèle d'affaires même si le mot *business* n'est pas utilisé comme un descripteur. Pour survivre, chaque organisation qui crée et fournit de la valeur doit générer suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses. Par conséquent, il y a au sein de chaque organisme un modèle d'affaires. La différence est tout simplement une question de perspective. »²⁷

L'organisme est aujourd'hui appelé à miser davantage sur des stratégies de diversification de son financement ou d'exploration de nouvelles sources de revenus pour renforcer sa capacité à accomplir sa mission de manière efficace et durable et pour accroître son autonomie financière.

²⁷ Traduction libre : Osterwalder et Pigneur (2010, 264).

Le canevas de la stratégie – un processus de planification ²⁸

Le canevas de la stratégie comprend la vision de l'organisme, sa mission, ses valeurs et les stratégies visées pour accomplir la mission et assurer la création de valeur sociétale.

L'utilisation du canevas de la stratégie peut assurer une meilleure cohérence au processus stratégique :

1. Phase diagnostic et évaluation : un diagnostic de la situation actuelle externe et interne résultant d'une analyse;
2. Phase vision et scénarios : la vision du futur, ancrée sur les valeurs et la mission, ainsi que des options à moyen et court terme;
3. Phase stratégie : des axes, des choix, des orientations et des objectifs stratégiques;
4. Phase actions et projets : les actions concrètes menant aux changements nécessaires.

Les stratégies du canevas

Les stratégies sont, en quelque sorte, le pont que l'on trace entre le présent et la vision du futur de l'organisme. Elles visent principalement à intégrer, renforcer et améliorer les processus organisationnels, en cherchant l'équilibre adéquat entre:

- ✓ L'efficacité (économie d'échelle, faire bien les choses);
- ✓ L'efficacité (faire les bonnes choses, l'impact);
- ✓ La pertinence (l'utilité, répondre à un besoin);
- ✓ La légitimité (la reconnaissance);
- ✓ La légalité (la conformité);

²⁸ Social Business Models. Pourquoi Social Business Models ?
<http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/pourquoi-social-business-models>

²⁹ [https://www.academia.edu/6935967/](https://www.academia.edu/6935967/The_business_model_canvas_of_NGOs)
[The business model canvas of NGOs door Judith Sanderse](https://www.academia.edu/6935967/The_business_model_canvas_of_NGOs)

Les actions et les projets stratégiques

Les actions et les projets stratégiques sont la concrétisation de la stratégie, ayant pour but d'agir aussi sur les processus de l'organisme. **La croissance d'un organisme doit être considérée comme un projet stratégique en soi.**

Le canevas du modèle d'affaires social comprend neuf composantes²⁹ :

Proposition de valeur (mission, vision, valeurs) 1

Qu'est-ce que l'organisme va générer comme valeur ajoutée à un segment de la population soit, à ses clients, bénéficiaires, partenaires, à la communauté ? À quel besoin ou problème l'organisme va-t-elle répondre ? Quelle est la valeur ajoutée de ses actions, de ses interventions ?

Précision de la population cible ou des bénéficiaires 2

Pour chaque service ou produit, qui sont les clients ou les bénéficiaires ?

Relation avec la clientèle cible ou les bénéficiaires 3

Comment l'organisme va-t-elle communiquer avec sa clientèle ou ses bénéficiaires potentiels ou actuels ? Quelle est son image de marque ? Quelle est sa stratégie de communication ?

4 Canaux de distribution

Comment l'organisme va-t-elle rejoindre sa clientèle cible ou ses bénéficiaires ? Quelles sont les stratégies de rapprochement (*outreach*) ou de recrutement à déployer ? Quelle est sa stratégie pour établir ou renforcer les liens ?

5 Partenaires clés

Qui sont les partenaires clés pour aider l'organisme à réussir ? Quels sont les partenariats stratégiques essentiels pour créer la valeur proposée ?

6 Ressources clés

Quelles sont les ressources humaines, financières, technologiques et matérielles nécessaires à la création et à la démonstration de la valeur ajoutée ?

7 Activités principales

Que faut-il mettre en place pour que le modèle fonctionne ? Quelles sont les activités clés essentielles à la création et la démonstration de valeur ajoutée ?

8 Structure de revenus

Quelles sont les sources de revenus à exploiter pour réaliser les stratégies : subvention, collecte de fonds, vente de services ou produits, etc. ?

9 Structure de coûts

Quels sont les différents types de coûts (coûts fixes, coûts variables, économie d'échelle) ? Quelles sont les stratégies d'amélioration de l'efficacité ?

Ce modèle repose sur la proposition et la création de valeur ajoutée. Encore faut-il être en mesure de **témoigner** de cette valeur ajoutée à savoir d'être capable de faire la démonstration que l'organisme a un impact social, culturel et économique. L'évaluation constitue donc une composante essentielle de ce modèle. Dans un environnement en constante évolution, il est également fondamental de mettre en place une stratégie d'évaluation continue des progrès et de l'évolution des stratégies afin d'être en mesure de les ajuster au besoin.

Quelles sont les stratégies que nous devons mettre en œuvre pour créer la valeur ajoutée et pour renforcer et améliorer nos capacités organisationnelles ?				
Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client	Clientèles cibles
<p>Qui sont les alliés (fournisseurs, collaborateurs, réseau, investisseurs), qui contribueraient au succès de votre organisme ?</p> <p>Quelles sont vos attentes par rapport à ces partenaires (visibilité, réputation, plus grande portée, appui financier, etc.) ?</p> <p>Que pouvez-vous offrir en contrepartie ?</p>	<p>Pour mettre en œuvre votre modèle d'affaires social, quelles sont les tâches principales à exécuter ?</p> <p>Quelles sont les activités nécessaires pour réaliser vos produits et services ?</p>	<p>Votre proposition de valeur comble quel besoin ou répond à quel enjeu ou problème ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous distingue, quelle sera votre contribution unique à la société comme organisme ?</p> <p>Quelles sont les caractéristiques principales de vos produits et services ?</p>	<p>Quelle est la stratégie pour rejoindre, fidéliser et accroître vos clientèles cibles ?</p>	<p>Qui sont les clientèles cibles ou les bénéficiaires directs ? Indirects ?</p> <p>Quel est le profil général de ces clientèles cibles ?</p> <p>Quels sont leurs besoins ? Qu'est-ce qu'ils recherchent ?</p> <p>Où les retrouve-t-on généralement ?</p> <p>Pour la clientèle, est-ce que vous misez sur les individus ou les organismes ?</p> <p>Quelle est la meilleure manière de valider leur intérêt ? (sondage, entrevue individuelle ou de groupe, etc.)</p>
	Ressources clés		Canaux de distribution	
	<p>Quels sont vos besoins en ressources financières, humaines (personnel, bénévoles), intellectuelles, matérielles technologiques ?</p> <p>Que comptez-vous faire pour acquérir, mobiliser et maintenir ces ressources ?</p>	<p>Quels canaux de distribution allez-vous utiliser pour permettre aux clients d'utiliser vos services ou de se procurer vos produits ?</p> <p>Quel est le moyen privilégié pour communiquer avec les clientèles cibles ?</p>		
Structure de coûts			Structure de revenus	
<p>Quels sont les postes budgétaires les plus importants ?</p> <p>Quels en sont les coûts annuels approximatifs ?</p> <p>Considérez les ressources, les activités et les partenaires clés.</p>			<p>Quelles ressources financières seront nécessaires pour réaliser le modèle d'affaires ?</p> <p>D'où proviendront ces ressources financières (subventions, recettes, levée de fonds, investisseurs, commanditaires) ?</p>	
Évaluation continue				
À partir de quels critères comptez-vous évaluer et démontrer votre valeur ajoutée ?				

Principe 5

Collaboration

Travailler efficacement en collaboration avec les instances communautaires

Le CA prend des moyens pour que l'organisme puisse s'engager dans l'atteinte de résultats conjoints ou collectifs pour renforcer sa capacité d'action et pour contribuer davantage au progrès social et à la croissance économique de la francophonie ontarienne.

Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership **collaboratif** et **partagé**.

Le conseil d'administration est coresponsable :

- ✓ **de la vitalité de la francophonie de l'Ontario** : établir des partenariats pertinents avec les acteurs communautaires, institutionnels et gouvernementaux; travailler en réseau; partager les connaissances, les ressources et les expertises; promouvoir la culture de collaboration au sein de l'organisme; veiller à renforcer les capacités de l'organisme à collaborer

Mots clés

partenariats, coconstruction
et cohésion sociale

Ce principe directeur fait référence aux responsabilités du conseil d'administration de s'engager dans l'atteinte de résultats conjoints ou collectifs, non seulement pour renforcer sa capacité d'action, mais pour contribuer davantage à la vitalité de la communauté francophone de l'Ontario.

La mobilisation, la concertation et la collaboration autour de grands enjeux sont derrière plusieurs grandes avancées et réalisations de la francophonie de l'Ontario. Que ce soit la création des douze conseils scolaires francophones, la mise sur pied des réseaux de santé, SOS Montfort ou encore, plus récemment, la création du Centre francophone à Thunder Bay³⁰, ces grandes réalisations n'auraient pas été possibles sans la mobilisation et la collaboration.

En octobre 2015, les représentants d'organismes de l'Ontario adoptent et se sont mobilisés autour d'un nouveau Plan stratégique communautaire (PSC) pour l'Ontario français, intitulé **Vision 2025 - Ensemble bâtissons notre avenir**³¹. Ce plan comporte quatre piliers stratégiques pour l'ensemble de la communauté franco-ontarienne.

Le Plan stratégique communautaire (PSC) traite d'enjeux collectifs qu'aucune composante de la communauté ne pourrait réussir individuellement à surmonter.

Dans l'ère du développement durable, qui traite d'enjeux complexes et interdépendants, on dit que l'effort collectif vaut plus que la somme des actions individuelles. On dit aussi que l'avenir est à la collaboration et que les personnes qui possèdent

Les 4 piliers stratégiques pour l'ensemble de la communauté franco-ontarienne

Essor et vitalité

Offrir aux membres de la communauté francophone de l'Ontario un environnement leur permettant d'assurer leur mieux-être, de s'épanouir et de vivre pleinement en français.

Attraction et rétention

Recruter, attirer et retenir les forces vives partout dans la province en leur donnant les moyens de réussir leur vie en français dans un espace qui répond à leurs besoins.

Participation et célébration

Chercher à confirmer et à renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté, ainsi que la participation active des francophones de l'Ontario dans la vie de leur communauté.

Concertation et organisation

Favoriser un plus grand alignement des efforts de la communauté et renforcer sa capacité d'interagir avec les représentants des gouvernements et des secteurs privé et associatif.

la capacité de tisser des liens et de travailler en partenariat sont celles qui connaîtront le succès.

Le PSC de la communauté franco-ontarienne est également une invitation à se mobiliser et à collaborer à l'atteinte d'objectifs communs découlant des enjeux globaux de la francophonie de l'Ontario.

Savoir travailler ensemble autour d'un projet de société est certainement l'un des défis les plus importants à relever pour les organismes d'aujourd'hui, quelle que soit leur taille, leur

³⁰ <http://www.centrefranco.ca/historique/>

³¹ AFO. Vision 2025. Plan stratégique communautaire de l'Ontario français. <https://monassemblee.ca/psc/>

mission et leur environnement. D'ailleurs le besoin de favoriser un plus grand alignement des efforts de la communauté et renforcer sa capacité d'interagir avec les représentants des gouvernements et des secteurs privé et associatif font partie de ce plan collectif.

Ce cadre propose une définition commune de la collaboration, des étapes qui mènent à une collaboration efficace ainsi que des moyens et des bonnes pratiques en matière de collaboration.

La collaboration : une définition

La collaboration³² fait référence à une relation mutuellement bénéfique entre deux parties ou plus pour atteindre des objectifs en assumant collectivement la responsabilité, l'autorité et l'imputabilité envers l'atteinte de résultats définis conjointement.

Pour faire face à des enjeux qui dépassent largement la compétence de n'importe laquelle des parties en particulier, la collaboration est de mise, car elle favorise et facilite la cocréation d'une vision commune et la mise en place de stratégies collectives plus complexes. On parle alors de résultats que les organismes peuvent créer ensemble.

Cela représente beaucoup plus qu'un échange de connaissances et d'informations ou que l'établissement d'une relation afin que chacune des parties puisse atteindre ses propres objectifs. La collaboration suppose que les partenaires ont la volonté et la capacité de partager les efforts, les ressources, les expertises, les connaissances, le leadership et le pouvoir qu'ils détiennent dans leurs organismes respectifs pour atteindre les

résultats qu'aucune partie ne pourrait atteindre par elle-même.

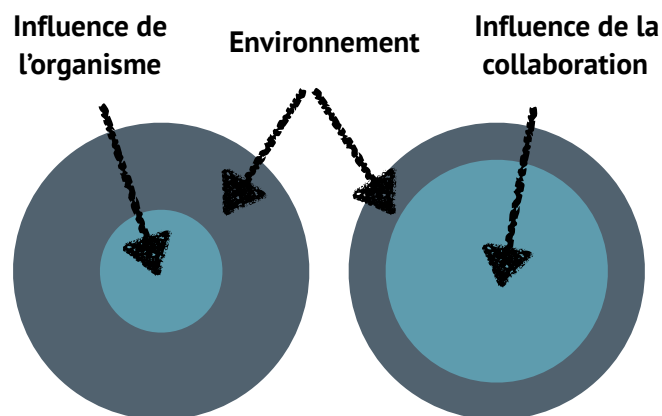
Pourquoi collaborer ?

Il existe plusieurs bonnes raisons de collaborer :

- ✓ Pour optimiser les ressources et les forces :
 $1 + 1 = 3$;
- ✓ Pour surmonter des enjeux complexes;
- ✓ Pour développer une intelligence collective;
- ✓ Pour trouver des solutions novatrices;
- ✓ Pour engager l'action collective;
- ✓ Pour apprendre dans l'action;
- ✓ Pour développer de nouvelles relations et de nouvelles compétences;
- ✓ Pour étendre et accélérer l'impact de l'action.

Une collaboration saine et efficace au sein de la francophonie ontarienne peut conduire à :

- ✓ Un sens de « communauté » accru et une appartenance à cette communauté;
- ✓ De nouvelles relations et de nouvelles compétences;
- ✓ Une crédibilité accrue de la communauté aux yeux des francophones/francophiles, des partenaires gouvernementaux et de la société en général;
- ✓ Une plus grande influence sur son environnement.



³² Le terme « collaboration » issu du latin *com* et *laborare* signifie « co-labeur » ou « travailler ensemble »

Nouveaux schèmes de pensée

La collaboration nous invite à adopter de nouveaux schèmes de pensée. Par exemple, la collaboration signifie *engagement* au lieu de *représentation*, *dialogue* au lieu de *débat*, *inclusion* au lieu d'*exclusivité*, *partage du pouvoir* au lieu de *contrôle* et *apprentissages collectifs* au lieu de *rigidité* dans les positions individuelles.³³

Mode habituel		Mode collaboratif
Débat	--->	Dialogue
Représentation	--->	Engagement
Exclusivité des mandats	--->	Inclusion
Contrôle et hiérarchie	--->	Partage du leadership et du pouvoir
Positionnement et compétition	--->	Apprentissages collectifs
« Centré sur soi »	--->	« Centré sur plus grand que soi »
Gagnant - perdant	--->	Gagnant - gagnant

³³Traduction libre. Chrislip, David D. The Collaborative Leadership Fieldbook. Page 41. 2002

Les défis et difficultés de la collaboration

Pourquoi certaines collaborations sont-elles si efficaces tandis que d'autres échouent lamentablement ? La collaboration n'a pas toujours été la façon préférée de travailler. Dans le passé, les organismes et les institutions, particulièrement en situation minoritaire francophone, ont été encouragées à bien définir leurs mandats, à les différencier des autres, à les inscrire dans un programme gouvernemental particulier et, ensuite, trop souvent, à se faire compétition les uns les autres pour obtenir un financement exclusif.

Trop souvent, les acteurs ont ainsi adopté davantage des stratégies de compétition, d'indépendance et d'autonomie tout en développant une dépendance envers les bailleurs de fonds et leurs méthodes de financement.

Les tentatives de collaboration ont souvent échoué pour les raisons suivantes :

- ✓ Les mandats exclusifs (chasse-gardée) et les enveloppes budgétaires ciblées qui génèrent un manque de vision globale ou collective dans les communautés;
- ✓ Les approches de compétition qui génèrent des démarches agressives ou de protection au détriment de certaines composantes de la communauté;
- ✓ Un schème de pensée axé sur les lacunes et la pénurie (versus l'abondance) qui empêche les acteurs de partager librement et généreusement leurs idées, leurs expertises et leurs ressources;

- ✓ L'adoption de valeurs gouvernementales au détriment de valeurs communautaires, économiques, linguistiques et culturelles;
- ✓ Les conflits historiques ou autres;
- ✓ La méconnaissance de l'autre;
- ✓ La peur du changement;
- ✓ Le manque de capacités organisationnelles;
- ✓ Le manque de compétences en matière de collaboration.

Les collaborations efficaces ont réussi pour les raisons suivantes :

- ✓ Une prise de conscience de la nécessité et de l'urgence de collaborer;
- ✓ Une approche inclusive, respectueuse, égalitaire qui valorise la participation, la diversité et l'exercice du leadership partagé;
- ✓ Une vision commune des résultats que nous voulons créer ensemble;
- ✓ Une confiance mutuelle qui s'établit par la connaissance, la relation, l'interconnexion et le sens d'appartenance;
- ✓ Un sens profond du bien commun;
- ✓ Des valeurs et des principes qui nous sont propres comme collectivité et qui nous guident;
- ✓ Une gouvernance collaborative axée sur un leadership éthique et inclusif;
- ✓ Une approche axée sur l'enquête, la pensée critique et l'apprentissage continu;
- ✓ Un dialogue ouvert, empathique et générateur;
- ✓ Une planification élaborée par l'ensemble des participants;
- ✓ Une action concertée et alignée sur les résultats communs;
- ✓ Un engagement envers la vision commune et envers les autres partenaires;
- ✓ Une répartition claire des rôles et responsabilités;

- ✓ Une responsabilisation par rapport aux résultats;
- ✓ Une communication efficace et soutenue entre les partenaires;
- ✓ Un partage libre de données et d'informations pertinentes.

Le cycle de la collaboration : de l'inclusion à la collaboration pour atteindre des résultats³⁴



La collaboration efficace mène à l'action et à l'atteinte des résultats.

Le cycle de la collaboration est un processus évolutif qui comporte au moins sept étapes soit :

1. Les résultats visés;
2. L'inclusion;
3. La confiance;
4. L'intelligence collective;
5. L'engagement;
6. La collaboration;
7. Les résultats atteints.

Trop souvent, les acteurs passent de manière précipitée au projet collaboratif lui-même et négligent de mettre en place au préalable les conditions essentielles à la réussite.

1

Les résultats visés

À la première étape du cycle de collaboration, il importe de clarifier **les résultats** que le groupe veut créer ensemble et la nécessité, voire l'urgence de collaborer pour y arriver. Lorsque les résultats visés sont clairs et qu'ils sont compris de la même façon par les partenaires, ils constituent la vision commune et permettent l'alignement des efforts en toute cohérence et cohésion.

Questions clés

- Quel est l'enjeu qui nous préoccupe ?
- Que voulons-nous créer ensemble ?
- Quelle est l'urgence d'agir ?
- Pourquoi faut-il agir ensemble ?

2

Inclusion

L'inclusion fait référence au **leadership inclusif** qui reconnaît et respecte la légitimité et la valeur intrinsèque de chaque personne ainsi que l'interdépendance des mandats organisationnels où chaque entité apporte sa contribution à l'atteinte des objectifs.

Le leadership inclusif favorise la participation du plus grand nombre d'intervenants possible. L'approche est démocratique et reconnaît le droit de participation et de parole de toutes les parties prenantes. Elle invite les perspectives multiples dans le but de développer une compréhension plus

³⁴ Les Sentiers du leadership. 2017.

complète. Elle est guidée par le principe de subsidiarité³⁵.

Le leadership inclusif est un processus bi-directionnel (intégration/inclusion) où les acteurs tissent entre eux des liens dynamiques et enrichissants, des relations positives dans une ouverture et un respect mutuel qui mènent à un sentiment d'appartenance et à l'engagement nécessaire à la coconstruction d'un projet collaboratif.

Questions clés

Y a-t-il des personnes ou un autre groupe qui travaillent déjà sur le même enjeu ?

Qui sera touché par les décisions/actions qui seront prises ?

Qui pourrait s'intéresser à cette collaboration ?

Comment pouvons-nous les mobiliser ?

Confiance

3

La confiance s'installe dans un climat d'ouverture, dans la reconnaissance de l'autre, dans une volonté d'établir une connexion avec l'autre ou d'entrer en relation avec l'autre.

Éléments clés

Le sens et le comportement éthique :
intégrité, respect, sollicitude;

L'accueil et l'ouverture;

L'écoute empathique;

La connexion – connaître l'autre.

4

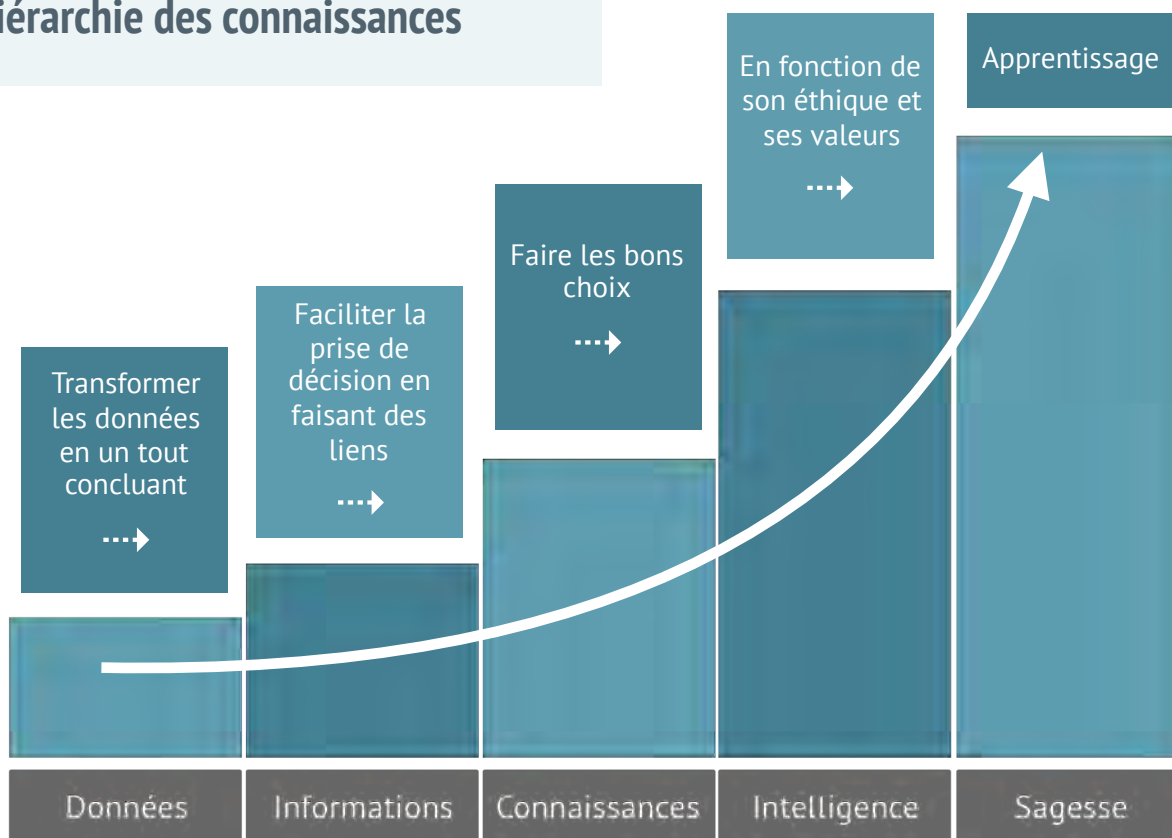
Intelligence collective

L'enquête doit faire partie intégrante d'un processus de collaboration et de coconstruction de nouvelles réalités. L'enquête permet d'élargir les connaissances individuelles et collectives, de générer une compréhension commune dans une perspective plus globale ou systémique. C'est une quête pour découvrir, apprendre et donner un sens commun aux réalités existantes et explorer les possibilités qui s'offrent aux collaborateurs.

Au moyen de partage d'information, du dialogue collaboratif et de recherches supplémentaires si nécessaires, on cherche à développer l'intelligence collective et à faire émerger des possibilités, des nouvelles questions ou des solutions.

³⁵ **Principe** de développement durable selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité, en ayant le souci d'une répartition adéquate des lieux de décision afin de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernées. Office québécois de langue française. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26502059

La hiérarchie des connaissances



Dans son ouvrage intitulé *An intelligent organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*³⁶, Pentti Sydänmaanlakka, traite de façon intégrée de la gestion de la performance, des compétences et des connaissances comme façon d'optimiser l'intelligence collective et propose des principes et des pratiques pour y arriver.

L'enquête et la recherche de sens peuvent se faire de plusieurs façons dont :

- ✓ L'examen et l'analyse d'informations provenant d'experts;
- ✓ L'étude de documents pertinents;
- ✓ Le dialogue réflexif et génératif;
- ✓ La recherche et la recherche-action.

Éléments clés

- Le dialogue collectif;
- L'enquête;
- La recherche;
- La perspective systémique;
- Le partage de l'information (données issues des acteurs, des évaluations ou de la recherche);
- La diversité des perspectives / des idées;
- L'expérimentation;
- L'apprentissage continu.

³⁶ Sydänmaanlakka, Pentti. *An intelligent organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Page 143. 2002. Capston Publishing Limited. Oxford. United Kingdom.

Engagement

5

Les acteurs qui s'engagent dans un dialogue autour des grands enjeux communs, qui contribuent à l'élaboration d'une mission commune et aux résultats visés collectifs sont plus en mesure de parvenir à une véritable adhésion autour de ces visées et des plans d'action qui en découlent.

Éléments clés

- La compréhension commune des enjeux;
- La coconstruction d'une vision commune;
- La précision d'une mission collective;
- La responsabilisation des acteurs;
- La coconstruction de résultats collectifs.

Collaboration

6

La collaboration ne dépend pas d'une autorité hiérarchique et centralisée. Elle favorise l'exercice d'un leadership partagé où chaque composante se responsabilise envers l'atteinte de résultats communs. Elle encourage et facilite la décentralisation du pouvoir et de la prise de décision. Elle reconnaît et respecte la capacité d'auto-organisation et d'auto-détermination des communautés et leur prise en charge. Elle crée les conditions pour la mise en place de plateformes de collaboration et de coconstruction à tous les paliers d'intervention.

Éléments clés

- La coconstruction de plans d'action;
- La concertation autour d'un processus de coordination et de gestion;
- La clarification des rôles et responsabilités – leadership collaboratif;
- La mise en place d'un mécanisme de suivi et d'évaluation continue;
- La mise en place d'un mécanisme de communication des défis et des progrès.

7

Résultats atteints

L'attention portée aux résultats dès la première étape du processus de collaboration doit être maintenue jusqu'à la fin du processus. Qu'est-ce qui a changé pour l'ensemble ou pour une partie de la communauté ? Les résultats atteints ont-ils contribué à l'avancement du projet collectif ? Le groupe de collaboration a-t-il recueilli et partagé les informations pertinentes pour vérifier l'atteinte des résultats et pour témoigner du niveau d'atteinte des résultats aux parties prenantes ?

La capacité d'évaluer et de témoigner l'atteinte des résultats visés augmente à la fois la crédibilité du groupe et la confiance des partenaires. La collaboration elle-même peut produire des résultats inattendus qui ont des retombées positives sur la communauté. Ces résultats inattendus ont-ils été observés et documentés ?

Éléments clés

L'accent sur les résultats;

L'alignement au projet collectif;

Le partage de l'information;

La démonstration de l'atteinte des résultats.

Les éléments essentiels pour réussir une collaboration

- ❖ Saisir le besoin de collaborer;
- ❖ Vouloir collaborer;
- ❖ Posséder les capacités humaines, techniques et matérielles pour collaborer;
- ❖ Détenir les compétences pour collaborer;
- ❖ Développer et maintenir des relations interpersonnelles et professionnelles positives et productives;
- ❖ S'entendre sur une gouvernance collaborative;
- ❖ S'entendre sur une planification et une coordination participative;
- ❖ Pouvoir utiliser des outils de collaboration;
- ❖ Mettre en place des mécanismes participatifs d'évaluation de la collaboration;
- ❖ Exercer un leadership collaboratif.

L'application de ce principe directeur fait appel au **leadership collaboratif**.

Le leadership collaboratif permet :

- ✓ D'accroître le sens de « communauté » et l'appartenance à cette communauté;
- ✓ De catalyser, de mobiliser, de faciliter et de soutenir l'engagement ;

- ✓ De développer de nouvelles relations et de nouvelles compétences;
- ✓ D'établir un forum crédible dans un climat de confiance et d'interdépendance où les membres entretiennent un dialogue authentique et s'engagent de manière constructive;
- ✓ D'établir un réel « laboratoire de changement » par un accès à de multiples sources d'information et de perspectives;
- ✓ De mieux comprendre les enjeux dans une perspective plus globale ou systémique;
- ✓ D'imaginer, de développer et de mettre en œuvre des stratégies innovatrices préalablement ou autrement inconcevables.

Les compétences requises pour exercer un leadership collaboratif et éthique

L'exercice d'un leadership collaboratif et éthique n'est pas chose facile. Le leader collaboratif et éthique doit maîtriser des compétences complexes et de haut niveau qui favorisent la transformation personnelle et collective.

Au 21^e siècle, les leaders œuvrent dans un environnement complexe où le contexte se transforme rapidement et où ils doivent traiter une quantité phénoménale d'information. De plus en plus, les défis auxquels ils font face sont de nature interdépendante et vont au-delà de leurs capacités individuelles. On doit donc percevoir le leadership comme un processus davantage collectif qu'appartenant à une position ou à une personne.³⁷

³⁷ Center for Creative Leadership.

Les compétences en leadership au 21^e siècle :

- ✓ La capacité d'établir ou de rétablir des relations authentiques et transparentes, d'instaurer un climat de confiance mutuelle et de travailler en équipe;
- ✓ La capacité d'initier et de maintenir le dialogue comme mode d'enquête et d'apprentissage qui mène à l'action et l'innovation;
- ✓ La capacité de mobiliser et d'engager ses collaborateurs autour d'une vision commune;
- ✓ La capacité d'exercer une pensée systémique qui permet de comprendre l'interdépendance et l'interconnectivité dans le domaine de la transformation systémique ou sociale et qui facilite une perception plus holistique de la réalité;
- ✓ La capacité de supporter l'incertitude ou l'ambiguïté;
- ✓ La capacité d'exercer une pensée critique pour mieux comprendre le statu quo ainsi que pour découvrir les schèmes mentaux chez soi et chez les autres et savoir les remettre en question pour générer l'innovation et la cocréation;
- ✓ La capacité de développer une sensibilité éthique et d'exercer une pensée éthique dans la prise de décision.

Le leadership collaboratif et éthique

- ✓ Écoute avec respect;
- ✓ Connait et comprend les autres;
- ✓ Communique efficacement;
- ✓ Travaille en équipe;
- ✓ Entre en dialogue;
- ✓ Crée des forums de réflexion et de dialogue;
- ✓ Est inclusif;
- ✓ Apprend et soutient l'apprentissage collectif;
- ✓ Exerce une pensée et un comportement éthiques;

Se donner les moyens de collaborer

Le conseil d'administration qui exerce un leadership collaboratif :

- ✓ Instaure une culture de collaboration au sein du conseil d'administration;
- ✓ Inscrit dans les règlements de l'organisme l'obligation de collaborer avec les autres instances de la communauté;
- ✓ Fait en sorte que la volonté et la capacité de collaborer soit une condition d'adhésion à l'organisme, une valeur ou un principe organisationnel;
- ✓ Fait de la capacité de collaborer une compétence essentielle dans le recrutement de la direction générale et du personnel de l'organisme;
- ✓ Intègre les activités de collaboration au budget;
- ✓ Préconise la collaboration dans les politiques de l'organisme;
- ✓ Précise les expertises, les connaissances et les ressources que l'organisme est en mesure de partager;
- ✓ Exerce un leadership collaboratif et contribue à créer une culture de collaboration au sein du réseau francophone de l'Ontario;
- ✓ S'engage dans la gouvernance partagée de la francophonie de l'Ontario;
- ✓ Participe pleinement aux activités de collaboration existantes telles que les Tables de concertation, le Congrès annuel de l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario, les Réseaux en immigration francophones, les alliances, les partenariats, etc.

Principe 6

Communauté

S'engager et être partie prenante envers la cocréation évolutive de la communauté francophone

Le CA prend des moyens afin que l'organisme soit partie prenante de la communauté francophone de l'Ontario, pour accueillir et valoriser la diversité et faciliter l'inclusion et la pleine participation de tous les membres et tous les groupes de la communauté, qu'il participe activement aux initiatives communautaires francophones et contribue au renforcement du tissu social et au développement de l'Ontario et du Canada.

Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership **inclusif** et **communautaire**.

Le conseil d'administration est responsable :

- ✓ **de la promotion des intérêts de la communauté francophone de l'Ontario** – soutenir et promouvoir les intérêts de la communauté francophone dans ses interactions avec ses membres, avec les divers paliers de gouvernement et le grand public;
- ✓ **de promouvoir la vision de la communauté francophone de l'Ontario** – faire preuve de solidarité; agir comme ambassadeur de la francophonie de l'Ontario; respecter et valoriser les mandats des partenaires; valoriser et promouvoir les valeurs, la vision et les orientations stratégiques du PSC de la communauté.

Mots clés

inclusion, connexions
communautaires,
participation, engagement
et appartenance

Les leaders des organismes francophones de l'Ontario sont invités à travailler et à veiller collectivement à l'évolution de l'ensemble de la communauté francophone de l'Ontario.

« La **gouvernance partagée** est une forme de coordination et de gestion d'une série d'activités entre deux ou plusieurs unités organisationnelles n'ayant aucun contrôle hiérarchique les unes sur les autres et dont le but est de générer des résultats qui ne peuvent être atteints par des unités travaillant individuellement. Selon cette hypothèse, la gouvernance partagée suppose que les acteurs doivent travailler ensemble pour réussir (...)» Ainsi, les acteurs sont invités à mettre en commun des expertises, des expériences et des savoirs jugés essentiels à l'atteinte des résultats visés. »³⁸

Cette nouvelle gouvernance exige l'auto-organisation et la mise en place de réseaux interorganisationnels.

Ce principe directeur fait référence à la responsabilité du conseil d'administration de prendre des moyens pour participer à la coconstruction de collectivités francophones accueillantes, dynamiques et inclusives. L'organisme devient partie prenante du développement de la francophonie ontarienne, canadienne et internationale et contribue au renforcement du tissu social et au développement de l'Ontario et du Canada. Ce principe fait appel à l'exercice d'un leadership inclusif et communautaire.

« La gouvernance communautaire constitue une forme d'action collective inspirante et normative favorable à l'engagement des francophones envers le développement de leur milieu. (...) cette gouvernance permet de mettre en valeur la diversité et la richesse de la population francophone de l'Ontario et ainsi contribuer à son habilitation ou son autonomie. »³⁹

Le conseil d'administration qui exerce un leadership inclusif et communautaire :

- ✓ Assure une meilleure participation des personnes et groupes sous représentés au **sein du conseil d'administration** de l'organisme :
 - ✓ Hommes et femmes;
 - ✓ Personnes provenant de diverses communautés culturelles;
 - ✓ Personnes nouvellement arrivées (immigrants et migrants);
 - ✓ Jeunes;
 - ✓ Aînés et retraités;
 - ✓ Personnes d'orientations sexuelles diverses;
 - ✓ Personnes ayant des besoins spéciaux;
 - ✓ Francophiles pouvant s'exprimer en français.
- ✓ Assure une plus grande participation des personnes et groupes sous-représentés **dans les structures et les activités de l'organisme** en vue de :
 - ✓ Valoriser la diversité de la francophonie de l'Ontario;
 - ✓ Éliminer les barrières systémiques;

³⁸ Observatoire sur la gouvernance de l'Ontario français. La gouvernance communautaire en Ontario français : une nouvelle forme d'action collective ? Volume 1: Un portrait des groupes communautaires. Par Linda Cardinal, Éline Déry, Nathalie Plante et Anik Sauvé. Université d'Ottawa. Mars 2010.

³⁹ Idem

- ✓ Sonder pour mieux connaître les besoins;
 - ✓ Adopter une approche proactive, délibérée et systémique;
 - ✓ Accueillir les groupes communautaires émergents et partager les expertises, expériences, connaissances, compétences et ressources de l'organisme;
 - ✓ Adopter des politiques de recrutement inclusives et équitables.
- ✓ Prend des moyens pour faire de nos collectivités francophones des communautés plus accueillantes, plus inclusives et plus dynamiques pour attirer, intégrer et inclure pleinement les nouveaux arrivants :
- ✓ Promouvoir le développement de compétences interculturelles;
 - ✓ Promouvoir l'immigration francophone;
 - ✓ Mettre en place des structures et des stratégies d'accueil et d'accompagnement;
 - ✓ Élargir l'espace francophone dans toutes les sphères d'activités.
- ✓ Saisit toutes les occasions de faire valoir la **légitimité publique** et l'usage de la langue française ainsi que les réalisations actuelles et historiques de la communauté francophone de l'Ontario :
- ✓ Assurer la visibilité du français à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, sur son site web, sur les médias sociaux, lors des activités organisées par l'organisme;
 - ✓ Insister sur l'affichage en français dans les établissements provinciaux et fédéraux;
 - ✓ Promouvoir la présence du français dans les communications municipales ainsi que dans les lieux de commerce et de rassemblement de son milieu;
- ✓ Promouvoir la dualité linguistique comme fondement de la société canadienne et la légitimité de la francophonie canadienne;
 - ✓ Utiliser les médias et les réseaux sociaux (journaux francophones, radios communautaires francophones, télévision francophone, Facebook, Twitter, Instagram, etc.) pour valoriser le français sur la place publique;
 - ✓ Promouvoir l'offre active des services publics et gouvernementaux en français;
 - ✓ Valoriser la contribution des commissaires aux langues officielles et aux services en français qui défendent la légitimité du français et des communautés francophones;
 - ✓ Exercer un leadership et porter plainte lorsque les gouvernements manquent à leurs engagements en matière de services en français.
- ✓ Est engagé à promouvoir le **par et pour les collectivités francophones** afin de renforcer l'autonomie de la francophonie partout sur le territoire ontarien :
- ✓ Contribuer à compléter la mise en place des institutions et services nécessaires au développement des collectivités francophones (complétude institutionnelle);
 - ✓ Promouvoir la prise en charge de la gestion des programmes, services et initiatives **pour les francophones par les francophones** (gestion par et pour) – éducation, petite enfance, éducation postsecondaire, formation des adultes, santé et services sociaux, justice, immigration, employabilité, développement économique, sports et loisirs, en collaboration avec les instances responsables;

- ✓ Appuyer les stratégies de développement des collectivités francophones dans toutes les régions de la province peu importe son lieu de résidence ou son territoire de juridiction;
- ✓ Faire preuve de solidarité comme réseau francophone.

Le concept du « par et pour les francophones » signifie que :

1. Les politiques et mesures prises par les gouvernements permettent et facilitent le renforcement du dynamisme et de la capacité d'action des collectivités francophones au sein d'infrastructures et d'institutions gouvernées et gérées par et pour elles;
2. Les collectivités participent activement au processus de prise de décisions qui les affectent avec toutes les instances gouvernementales de la société;
3. Des mesures particulières et spécifiques sont mises en place pour favoriser l'épanouissement et la pérennité des collectivités francophones – en raison de leurs spécificités;
4. Les collectivités choisissent librement d'établir des collaborations et des partenariats qui leur conviennent et qui les appuient dans l'atteinte de résultats pour la population francophone et francophile;
5. Les francophones sont en mesure d'identifier leurs besoins et de gérer les processus appropriés pour y répondre.

Le concept du « par et pour les francophones » fait une distinction entre un service purement francophone offert dans un milieu de vie socialisant et communautarisant francophone et un service en français qui reflète souvent la traduction ou l'adaptation d'un service anglophone.⁴⁰

- ✓ Établit des connections et développe des relations positives et productives avec les autres composantes de la société ontarienne :
 - ✓ Communautés autochtones et métisses;
 - ✓ Communautés culturelles;
 - ✓ Dirigeants et diplômés des programmes d'immersion française;
 - ✓ Communauté de langue officielle anglaise.
- ✓ Contribue activement à l'amélioration de la qualité de vie des concitoyens de l'Ontario et du Canada en participant activement et de façon délibérée aux débats et aux initiatives sur les grands enjeux et les politiques publiques de la société (ex. : la justice, la paix, l'économie, le vivre-ensemble, l'environnement et les changements climatiques, les relations internationales, etc.).

⁴⁰ Adapté du Livre blanc sur l'immigration francophone en Ontario. AFO. 2017.

Références

ART DU DÉVELOPPEMENT (L'). L'ABC de la gouvernance. Ethel Côté. 2006.

ASSEMBLÉE DE LA FRANCOPHONIE DE L'ONTARIO. Rapport annuel 2016-2017.

https://monassemblee.ca/wp-content/uploads/2017/10/Rapport-annuel-2016-2017_2017_08_05.pdf

ASSEMBLÉE DE LA FRANCOPHONIE DE L'ONTARIO. Vision 2025. Plan stratégique communautaire de l'Ontario français.

<https://monassemblee.ca/psc/>

BRISKIN, Alan, ERICKSON, Sheryl, OTT, John, CALLANAN, Tom. The Power of Collective Wisdom and the trap of collective folly. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA. 2009.

BROWN, Jim. The Imperfect Board Member: Discovering the Seven Disciplines of Governance Excellence. 2006.

<https://www.strive.com/the-imperfect-board-member>

BUSINESS DICTIONARY.

<http://www.businessdictionary.com/definition/framework.html>

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. The Changing Nature of Leadership. 2007.

www.ccl.org

CENTER FOR THE STUDY OF LEADERSHIP AND ETHICS, ROCK ETHICS INSTITUTE. Ethical Decision Making in Turbulent Times: Bridging Theory with Practice to Prepare Authentic Educational Leaders, Values and Ethics in Educational Administration, 2005

<http://rockethics.psu.edu/>

CENTER FOR THE STUDY OF LEADERSHIP AND ETHICS, ROCK ETHICS INSTITUTE. Moral Leadership and the Ethics of Community, Values and Ethics in Educational Administration, 2003

<http://rockethics.psu.edu/>

CENTRE CANADIEN DE LEADERSHIP EN ÉVALUATION.

www.lecle.ca

CENTRE D'EXCELLENCE EN GOUVERNANCE. Programme de perfectionnement professionnel à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Module 1. La gouvernance authentique fondée sur un leadership éthique. 2011.

<http://conseillersscolairesontario.org/>

CENTRE FRANCOPHONE. Thunder Bay, Ontario.

<http://www.centrefranco.ca/historique/>

CHAIT, Richard P., RYAN, William P., TAYLOR, Barbara E. Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards.

CHRISLIP, David D. The Collaborative Leadership Fieldbook. 2002. Jossey-Bass, San Francisco. CA

CLIQUEJUSTICE.ca <https://www.cliquejustice.ca/information-juridique/structure-constitution-et-responsabilites-reliees-une-organisation-non-comptables-professionnels-agrees-canada>. La collection « 20 Questions ».

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl>

1. 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance. Hugh Lindsay, FCA, PAA
2. 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques. Hugh Lindsay, FCA, PAA
3. 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance

4. 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire

COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS CANADA. Des comptables à bord. Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif. Dan H Cornacchia, FCA. 2010.

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl>

CORPORATION DES SERVICES EN ÉDUCATION DE L'ONTARIO. La gouvernance authentique fondée sur un leadership éthique : une gouvernance efficace pour les conseils scolaires: Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires de l'Ontario. 2011.

CIULLA, Joanne B. Ethics. The Heart of Leadership. Westport, Connecticut, Praeger Publishers, 1998.

GOVERNEMENT DU CANADA. Document d'information - Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif.

<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05170.html>

IMAGINE CANADA. Source OSBL <http://sourceosbl.ca/gestion-dun-organisme/gouvernance-du-conseil-dadministration>

KASHMAN, Kevin. Leadership from the Inside Out. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008.

KOUZES James M. POSNER, Barry Z. The Leadership Challenge. Jossey-Bass Inc. San Francisco. CA. 1995

LANDRY, Rodrigue. Allard, Réal. Deveau, Kenneth. Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques (ICRML). École et autonomie culturelle – Enquête pancanadienne en milieu scolaire francophone minoritaire. 2010. PAGE 21

LANDRY, Rodrigue, Au-delà de l'école : le projet politique de l'autonomie culturelle. 2008. Francophonies d'Amérique, n° 26, 2008, p. 149-183.

<http://id.erudit.org/iderudit/037980ar>

LANGLOIS, Lyse. Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2008.

LANGLOIS, Lyse et al. Éthique et dilemme dans les organisations. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2005.

LANGLOIS, Lyse et al. Le professionnalisme et l'éthique au travail. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2011.

LENCIONI, Patrick. The Five Dysfunctions of a Team.

<https://www.tablegroup.com/books/dysfunctions>

MALENFANT, Roméo. La gouvernance stratégique. La gouvernance et le conseil d'administration. 1994.

www.gouvernancestrategique.com

MARCOUX, Aude Marie. La nature changeante du leadership. 2010.

www.lesaffaires.com

NEXUS SANTÉ. Créer des liens communautaires : Modèle d'engagement communautaire pour une meilleure prévention des maladies chroniques

OBSERVATOIRE SUR LA GOUVERNANCE DE L'ONTARIO FRANÇAIS. La gouvernance communautaire de l'Ontario français : une nouvelle forme d'action collective ? Volume 1: Un portrait des groupes communautaires. Par Linda Cardinal, Éline Déry, Nathalie Plante et Anik Sauvé. Université d'Ottawa. Mars 2010.

http://observatoiregouvernance.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=8339&M=2170&Repertoire_No=2137987440

Office québécois de langue française.

http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26502059

ONTARIO400.

<http://ontario400.ca/histoire-de-lontario-francais/>

PAQUET, Gilles et Wilson, Christopher. Collaborative Co-Governance as inquiring Systems. (Co-gouvernance collaborative en tant que systèmes de prospection). Vol. 41, numéro 2, 2011.

<http://www.optimumonline.ca>

PAQUET, Gilles. Gouvernance collaborative : un antimanuel. Liber. Montréal, Québec. 2011.

PAQUET, Gilles. Gouvernance et éthique. Allocution d'ouverture prononcée à l'occasion du Congrès annuel de 2012 de l'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec. Montréal. Janvier 2012.

<http://www.gouvernance.ca/index.php?page=pubs&type=articles&lang=cf>

PAQUET, Gilles. La gouvernance en bref. You Tube. Mai 2012.

<http://www.gouvernance.ca/blogwrap.php?lang=cf>

PAQUET, Gilles. La problématique gouvernance. Centre d'études en gouvernance Université d'Ottawa. Juin 2011.

www.gouvernance.ca

PATTON, Michael Quinn. Principles-Focused Evaluation. 8 septembre 2016.

www.tamarackcommunity.ca. Page consultée le 24 février 2017.

PATTON, Michael Quinn. Utilization Focused Evaluation, 4^e édition, Sage Publications Inc. 2008.

QUINN, Robert E. Building the Bridge as you Walk on it. Jossey-Bass. San Francisco. CA. 2004

ROBERTS, Joan M. Alliances, Partnerships and Coalitions - Building Collaborative Organizations. Joan Roberts Consulting. 2008.

www.joanroberts.com

ROBERTS, Joan M. Governance for Collaboratives – A guide to resolving power and conflict issues. 2010. Joan Roberts Consulting.

www.joanroberts.com

SENGE, Peter. La Danse du Changement. Éditions Générales First. Paris. France. 1999.

SENGE, Peter. La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent. Éditions Générales First. Paris. France 1999

SENTIERS DU LEADERSHIP, Lise Lortie et André J. Lalonde.

www.sentiersduleadership.ca

SHARMER, Otto. Théorie U - Diriger à partir du futur émergent. 2012. Pearson Éducation France.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. An intelligent organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. 2002. Capston Publishing Limited. Oxford. United Kingdom.

THE MOWAT CENTRE, Université de Toronto. Elizabeth McIsaac, Stella Park et Lynne Toupin. Façonner l'avenir : Le leadership dans le secteur sans but lucratif de l'Ontario. Rapport final. Stratégie de renouvellement du capital humain de l'Ontario Nonprofit Network (ONN). Page 39

<http://www.mowatcentre.ca/pdfs/mowatResearch/82.pdf>. 2013

THÉRIAULT, Joseph Yvon. Le difficile chemin de l'autonomie. Minorités linguistiques et société / Linguistic Minorities and Society, n° 1, 2012, p. 37-50.

<http://id.erudit.org/iderudit/1009207ar>

WHEATLEY, Margaret, Finding Our Way, Leadership For an Uncertain Time, Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2005.

Imagine Canada. Organismes de bienfaisance, financement durable et croissance intelligente. Document de discussion. Brian Emmett. Économiste en chef pour le secteur OSBL. Octobre 2016.

Centre Sprott pour les entreprises sociales (CSES). François Brouard, DBA, CA Sophie Larivet, PhD Ouafa Sakka, PhD
http://frobert.koumbit.org/acfas2009/BROUARD_LARIVET_SAKKA_ACFAS2009SE.pdf

Traduction libre : Osterwalder et Pigneur (2010, 264).

Social Business Models. Pourquoi Social Business Models ?

<http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/pourquoi-social-business-models>

<https://www.academia.edu/6935967/>

[The_business_model_canvas_of_NGOs_The_business_model_canvas_of_NGOs_door_Judith_Sanderse](#)

Annexe A : Listes de vérification selon les six principes directeurs

Cette section propose un outil d'auto-évaluation sous forme de listes de vérification pour chacun des six principes de gouvernance décrits dans le cadre de référence. Ces listes de vérification contiennent de bonnes pratiques pour une gouvernance responsable et engageante. À noter que ces listes ne sont pas exhaustives et ne constituent pas un outil d'évaluation de l'impact des principes en soi.

Liste de vérification en matière de *Cohésion*

De manière générale :

Les membres de notre conseil d'administration (CA) ont une bonne compréhension des rôles et responsabilités :

- ❖ du CA comme entité de gouvernance;
- ❖ des administrateurs de façon individuelle;
- ❖ de la direction générale;
- ❖ de l'Assemblée générale annuelle (AGA).

Les membres de notre conseil d'administration (CA) ont une bonne compréhension des liens et de la complémentarité entre les acteurs de la gouvernance :

- ❖ entre le CA et la direction générale;
- ❖ entre la présidence et la direction générale;
- ❖ entre la présidence et les membres du CA;
- ❖ entre les membres du CA;
- ❖ entre les membres du CA et le personnel.

Le CA a développé et utilise une trousse d'orientation des nouveaux membres

Les membres de notre CA :

- ❖ se présentent assidument aux réunions;
- ❖ se présentent bien préparés aux réunions;
- ❖ échangent de façon passionnée et sans réserve pendant les réunions;
- ❖ se connaissent sur le plan personnel;
- ❖ sont solidaires des décisions prises.

Le taux de roulement des membres du conseil d'administration est sain pour l'organisme

Les postes vacants au sein du conseil d'administration sont facilement comblés

Notre conseil d'administration a mis en place un mécanisme d'évaluation continue de l'efficacité et de l'efficacité de ses réunions

Notre conseil d'administration prend le temps annuellement de revoir ses rôles et responsabilités

Liste de vérification en matière de *Crédibilité*

De manière générale :

Notre conseil d'administration assure la gestion du risque en veillant à :

- ❖ protéger les intérêts et l'image de l'organisme;
- ❖ respecter les lois, les règlements et les statuts;
- ❖ assurer une saine gestion des finances de l'organisme et l'intégrité des processus de contrôle budgétaire;
- ❖ transmettre des messages clairs et cohérents au nom de l'organisme;
- ❖ encourager les communications ouvertes;
- ❖ utiliser les ressources de l'organisme de manière responsable;
- ❖ rendre des comptes aux parties prenantes sur les progrès réalisés :
 - à ses membres;
 - aux bailleurs de fonds;
 - à la communauté.
- ❖ mettre en place et respecter un code d'éthique des administrateurs;
- ❖ planifier la relève au sein du CA;
- ❖ planifier la succession de la direction générale;
- ❖ mettre en place des mécanismes de protection, de sécurité et d'assurances :
 - assurances feu, vol, désastre;
 - assurances responsabilité du CA (erreur, omission, négligence);
 - protection des informations / documents de l'organisme (archivage, etc.);
 - sécurité des personnes (confidentialité, harcèlement, accessibilité, etc.).

Liste de vérification en matière de *Cohérence*

De manière générale :

Notre conseil d'administration :

- ❖ énonce ses orientations stratégiques dans un plan stratégique pluriannuel;
- ❖ s'assure d'aligner ses décisions avec les visées du plan stratégique;
- ❖ encadre la prise de décision et l'action au moyen de politiques qui reflètent les visées et les valeurs organisationnelles;
- ❖ utilise un processus de révision continue de ses politiques;
- ❖ utilise divers outils de planification pour la gestion et la répartition équitable et responsable des ressources :
 - humaines (p. ex. : plan de renouvellement des membres du CA);
 - financières (p. ex. : budgets);
 - matérielles (p. ex. : plans d'entretien et de modernisation des installations).
- ❖ assure un alignement entre le plan stratégique, les politiques de l'organisme, la répartition des ressources et les activités ou les actions de l'organisme;
- ❖ applique un cadre d'évaluation au plan stratégique qui comporte des indicateurs clés de rendement;
- ❖ évalue annuellement le rendement de la direction générale;
- ❖ met en pratique une approche d'évaluation continue pour suivre l'évolution et l'atteinte des résultats du plan stratégique de l'organisme.

Liste de vérification en matière de *Croissance*

De manière générale :

Notre conseil d'administration :

- ❖ s'accorde du temps et de l'espace pour des moments de réflexion et de planification (retraite annuelle ou bloc de temps intégré à l'ordre du jour de ses réunions);
- ❖ encourage l'innovation et la créativité;
- ❖ veille à maintenir la pertinence de l'organisme;
- ❖ diversifier le financement de l'organisme;
- ❖ adopte des stratégies entrepreneuriales au besoin;
- ❖ exerce une veille stratégique continue de son environnement pour déceler les défis et les opportunités;
- ❖ sonde régulièrement les besoins de ses membres ou clientèles;
- ❖ prend ses décisions fondées sur des données pertinentes;
- ❖ sollicite des multiples points de vue de la part de nombreux acteurs qui gravitent autour de l'organisme pour éclairer ses décisions et déterminer ses orientations;
- ❖ met en place un processus de planification stratégique inclusif;
- ❖ veille au perfectionnement professionnel continu des membres du CA;
- ❖ veille au perfectionnement professionnel continu des membres du personnel.

Liste de vérification en matière de *Collaboration*

De manière générale :

Notre organisme est engagé à :

- ❖ collaborer à l'atteinte d'objectifs conjoints;
- ❖ établir et soutenir des partenariats;
- ❖ intégrer les activités de collaboration au budget;
- ❖ préconiser la collaboration dans les politiques de l'organisme;
- ❖ partager les expertises, les connaissances et les ressources de l'organisme pour le bien collectif;
- ❖ exercer un leadership collaboratif et contribuer à créer une culture de collaboration au sein du réseau francophone de l'Ontario.

Liste de vérification en matière de *Communauté*

De manière générale :

Notre conseil d'administration :

- ❖ est partie prenante de l'évolution de la communauté francophone de l'Ontario;
- ❖ assure une participation des personnes et des groupes sous représentés au sein du CA;
- ❖ adopte des politiques de recrutement et d'embauche inclusives et équitables;
- ❖ assure une participation de l'organisme dans les initiatives communautaires;
- ❖ saisit toutes les occasions de faire valoir la légitimité et l'usage de la langue française;
- ❖ saisit toutes les occasions de faire valoir les accomplissements actuels et historiques de la francophonie de l'Ontario;
- ❖ exerce une gouvernance partagée dans l'atteinte des visées du plan stratégique communautaire **Vision 2025 - Ensemble bâtissons notre avenir** de l'Ontario français;
- ❖ fait la promotion de l'immigration francophone et de la diversité;
- ❖ établit des connexions et développe des relations positives avec les partenaires communautaires;
- ❖ établit des connexions et développe des relations positives avec les membres :
 - de communautés autochtones et métisses;
 - de communautés culturelles;
 - de la communauté anglophone.
- ❖ participe aux grands débats sur les enjeux de la francophonie;
- ❖ participe aux grands débats sur les enjeux de la société (justice, paix, environnement, pauvreté, économie, etc.).

monassemblee.ca

mon*A*ssemblee.ca

