

Collaboration :

Interaction,
partenariats,
réseaux



**Cette formation a été développée
en partenariat par :**

Les Sentiers du Leadership

et le

*Centre régional de recherche et
d'intervention en développement
économique et communautaire
(CRRIDEC)*

pour

*l'Assemblée de la francophonie de
l'Ontario.*



**Les Sentiers
DU
Leadership**



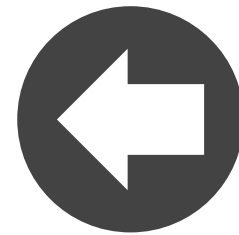
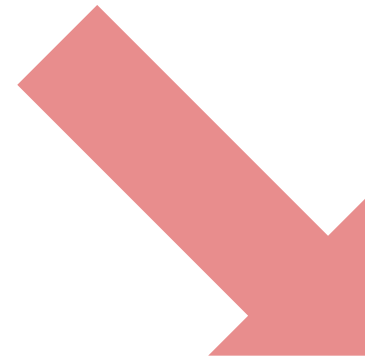
CRRIDEC

Centre régional de recherche et
d'intervention en développement
économique et communautaire

Assemblée
de la francophonie de l'Ontario



Utilisez les flèches **ci-bas** pour naviguer dans la formation. **N'utilisez pas** les flèches sur votre clavier.



Il existe **six principes directeurs** pour exercer le **leadership** dans la gouvernance du conseil d'administration.

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 autres instances communautaires

⑥

S'engager et être partie prenante de la coévolution de la **communauté**



Ce module se concentrera sur le **cinquième** principe directeur pour exercer le **leadership** dans la gouvernance du conseil d'administration :

5

Travailler efficacement en **collaboration** avec les instances communautaires

Les outils privilégiés du conseil d'administration pour assurer la cohésion sont :

Interaction, partenariats, réseaux

Le module examinera donc l'importance de **l'interaction, des partenariats et des réseaux** dans les organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario (OSBLFO).



À noter que tout au long de cette formation, l'abréviation **OSBLFO** sera utilisée pour remplacer les « **organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario** » afin d'alléger le texte.



Organismes sans but
lucratif francophones
de l'Ontario

The diagram consists of two chevron-shaped boxes pointing to the right. The first box is red and contains the full name of the organization. The second box is brown and contains the acronym OSBLFO. The two boxes are connected by a white arrow shape pointing from the first to the second, indicating a replacement or simplification.

OSBLFO



Les **mots clés** pour le module de la collaboration sont les suivants :

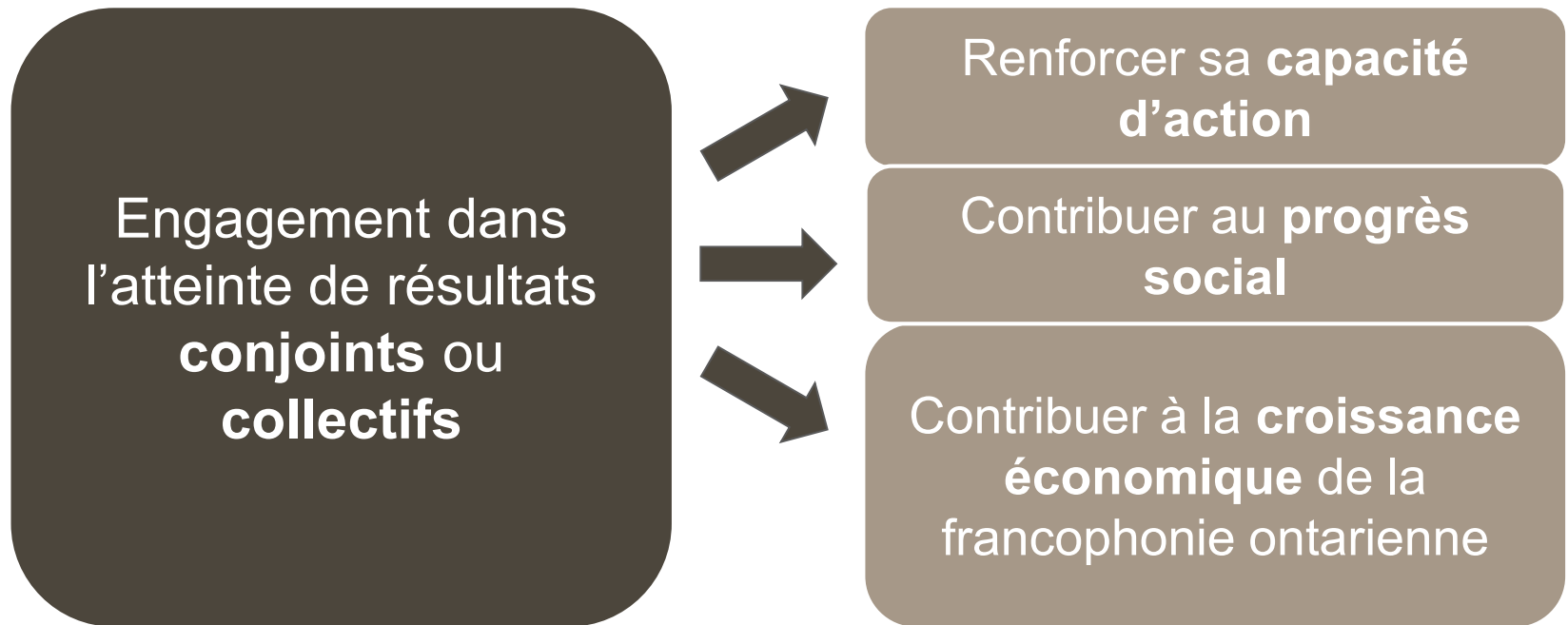
Partenariats

Coconstruction

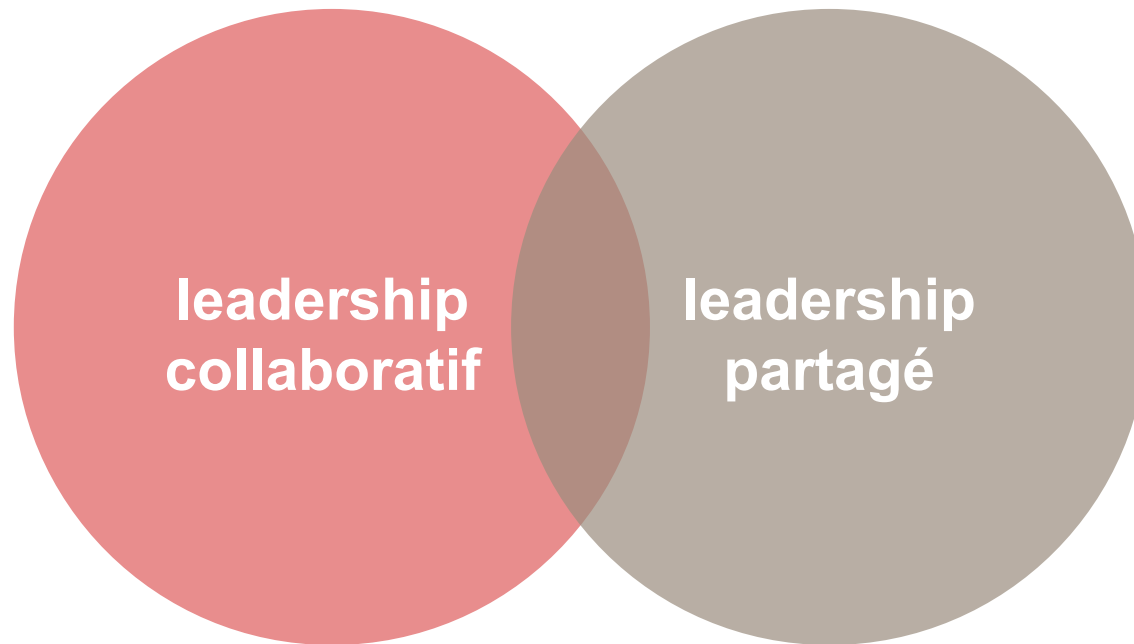
Cohésion sociale



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 de **deux types de leadership** :



*La **mobilisation**, la **concertation** et la **collaboration** autour de grands enjeux sont derrière plusieurs grandes avancées et réalisations de la francophonie de l'Ontario.*



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



Le plan stratégique
communautaire (PSC)
*Vision 2025 - Ensemble
bâtissons notre avenir*
adopté par les
représentants
d'organismes de
l'Ontario comporte
quatre **pilliers**
stratégiques pour 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.



Le plan stratégique communautaire (PSC)

Vision 2027

→ Essor et vitalité:

Offrir aux membres de la communauté francophone de l'Ontario un environnement leur permettant de mieux-être, de s'épanouir et de prospérer.

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

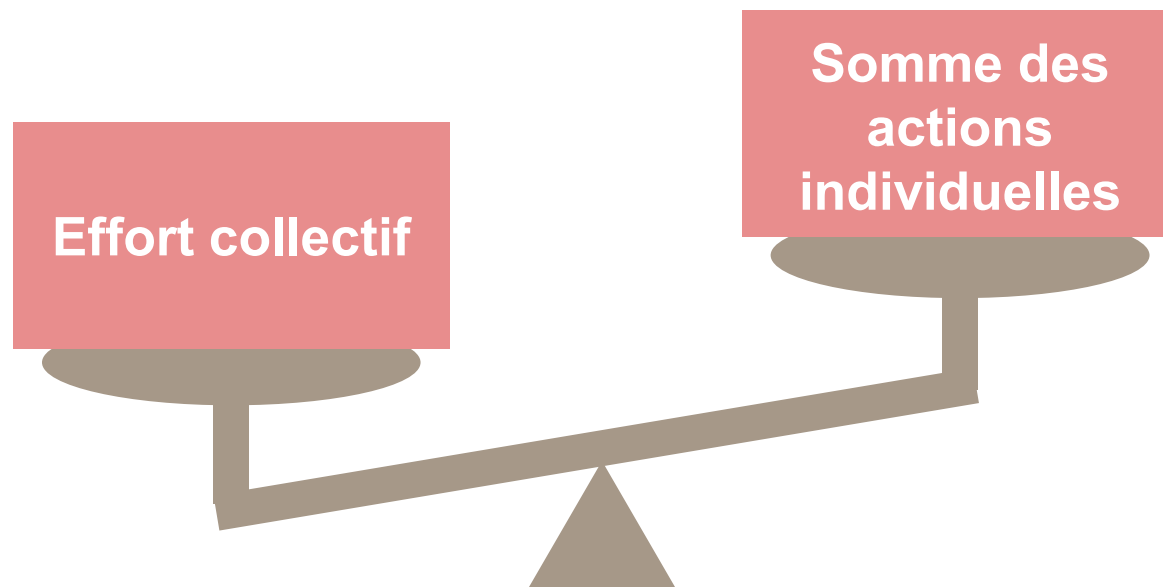
→ Concertation et organisation:

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.

ontarienne



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



Savoir **travailler ensemble autour d'un projet** de société est certainement l'un des **défis** les plus importants à relever pour toutes les organisations d'aujourd'hui.

D'ailleurs, les **besoins** suivants font partie de ce **plan collectif** :

- favoriser un plus grand **alignement des efforts** de la communauté
- renforcer sa capacité d'**interagir** avec les :

représentants des
gouvernements

secteurs privé

secteurs associatif

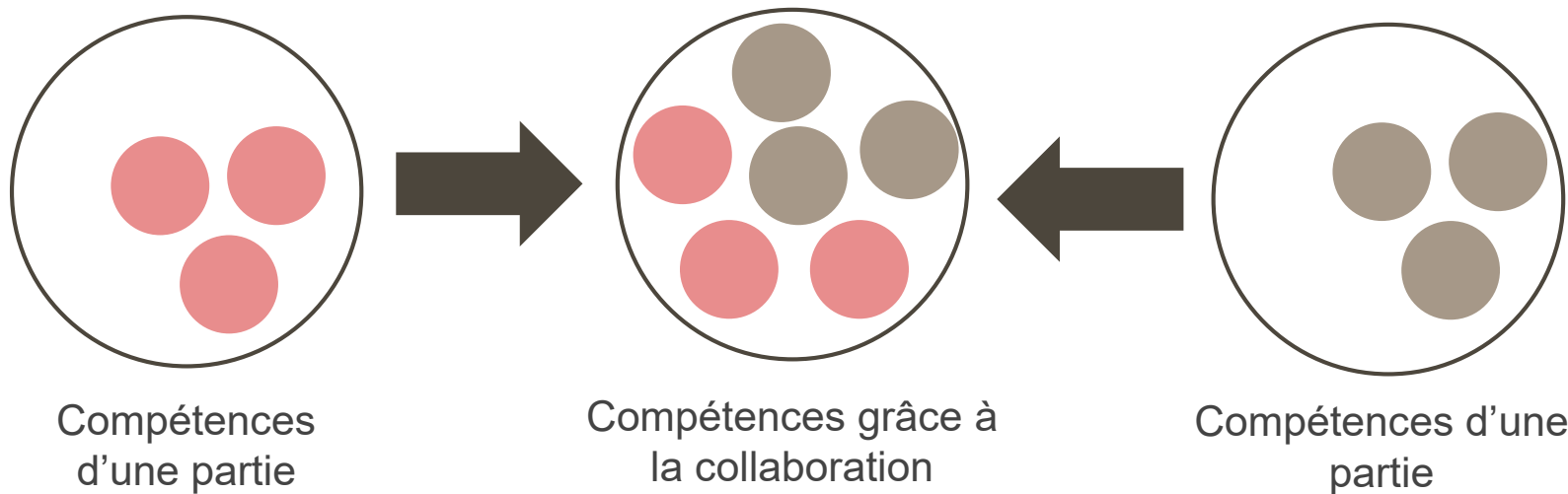


La collaboration : une définition

La collaboration 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 organisations 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 expertises

les connaissances

le leadership

le pouvoir

les ressources

qu'ils détiennent dans leurs organisations respectives pour atteindre les **résultats** qu'aucune partie ne pourrait atteindre par elle-même.



Pourquoi 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



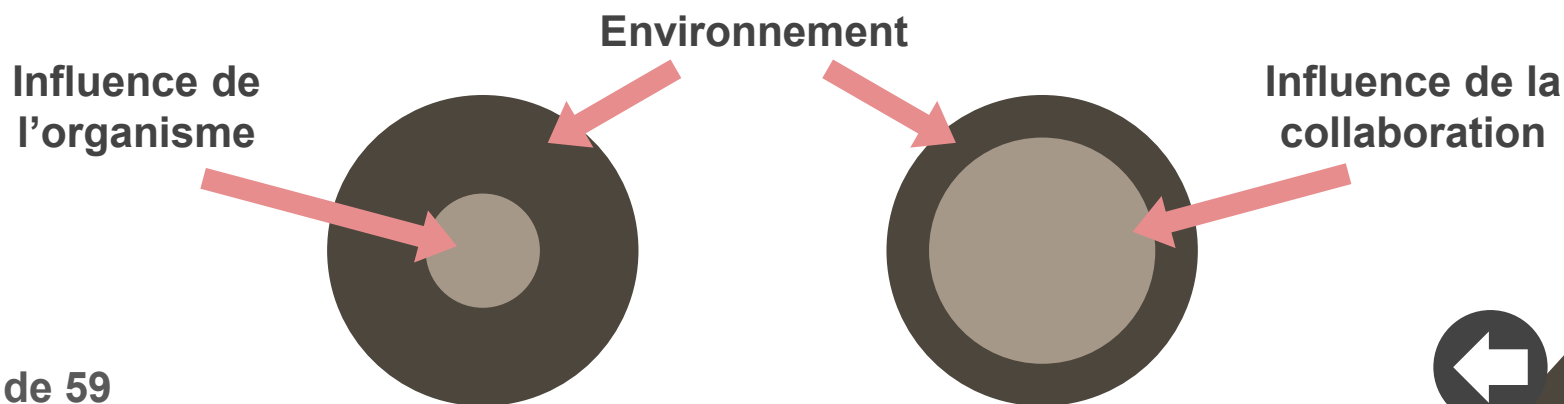
Une collaboration **saine** et **efficace** au sein de la francophonie ontarienne peut conduire à :

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**



Nouveaux schèmes de pensée

La collaboration nous invite à adopter de nouveaux **schèmes de pensée**. Par exemple :

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



Les défis et difficultés de la collaboration

Pourquoi certaines de nos collaborations sont-elles si efficaces tandis que d'autres échouent lamentablement ?

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

→ L'adoption de valeurs gouvernementales au détriment de valeurs communautaires, économiques, linguistiques et culturelles



→ Un schème de pensée axé sur les **lacunes** et la **pénurie** (vs l'abondance) qui empêche les acteurs de partager librement et généreusement leurs idées, leurs expertises et leurs ressources

→ 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



COLLABORATION



Les collaborations efficaces ont réussi pour les raisons suivantes :

- ✓ Une prise de conscience de la **nécessité** et **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



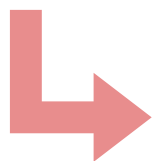
- ✓ Une responsabilisation par rapport aux résultats
- ✓ Une communication efficace et soutenue entre les partenaires
- ✓ Un partage libre de données et d'informations pertinentes



COLLABORATION



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



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

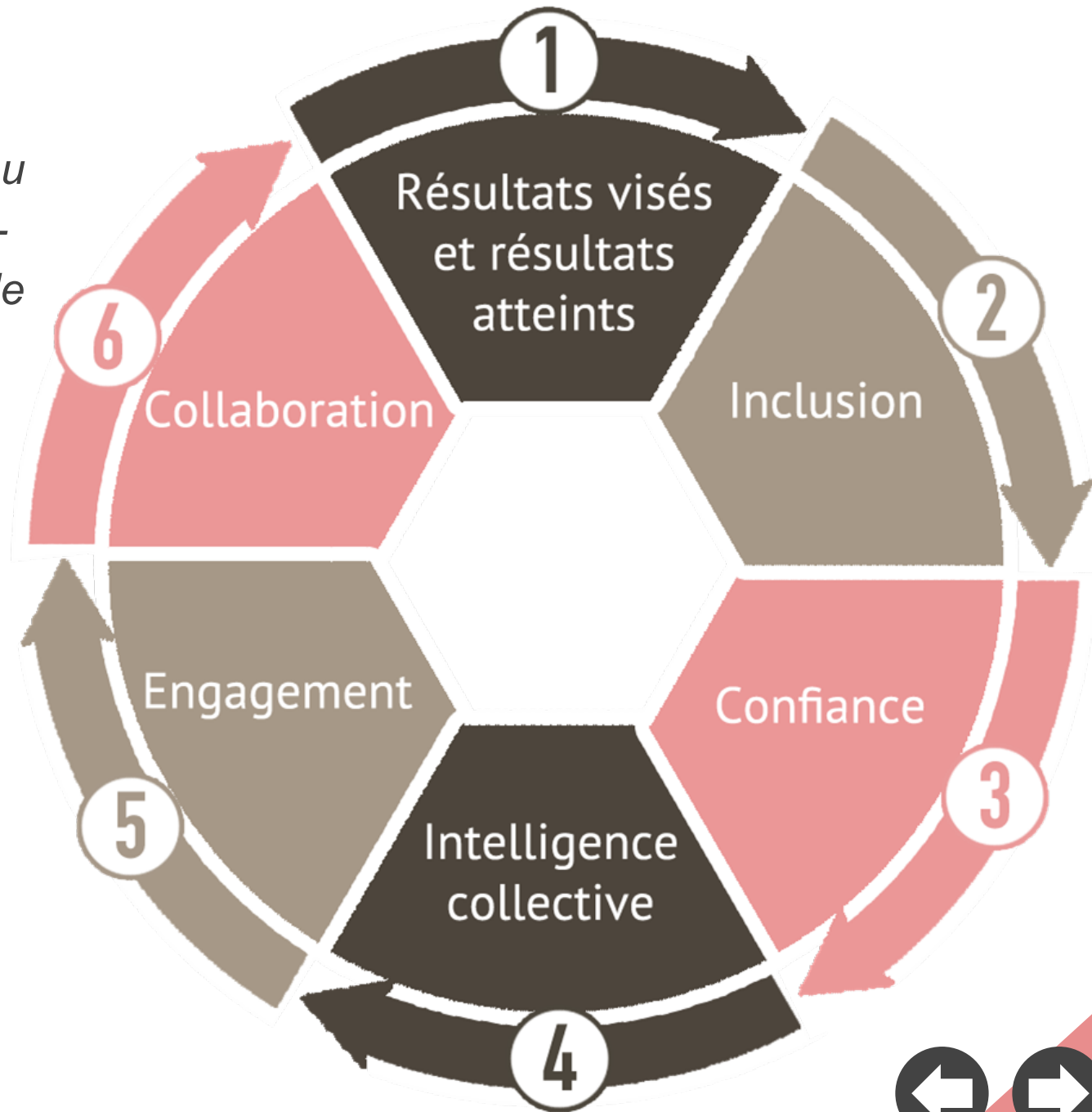
5. L'engagement

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 : 1 - Résultats visés

- 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 complète.*



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** est un processus **bidirectionnel** (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 : 2 - Inclusion

- 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** ?



3 - Confiance



La confiance s'installe
dans :

un climat d'ouverture

la reconnaissance de l'autre

*une volonté d'établir une
connexion avec l'autre ou
d'entrer en relation avec l'autre*



Questions clés : 3 - Confiance

- Le sens et le comportement **éthique** : intégrité, respect, sollicitude
- L'**accueil** et l'**ouverture**
- L'**écoute** empathique
- La **connexion** – connaître l'autre



4 - L'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.*



La hiérarchie des connaissances de Pentti Sydänmaanlakka – An Intelligent Organization

Dans l'ouvrage intitulé *An intelligent organization : Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*, 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

La recherche et la recherche-
action

Le dialogue réflexif et génératif



Éléments clés : 4 - Intelligence collective (comprendre ensemble)

- Le **dialogue** collectif
- L'**enquête**
- La **recherche**
- La perspective **systemique**
- 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





Les acteurs qui :

- **s'engagent** dans un dialogue autour des grands enjeux communs
- 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

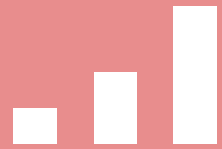


Éléments clés : 5 - Engagement

- 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**



6 - Collaboration



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 crée les **conditions** pour la mise en place de **plateformes** de collaboration et de coconstruction à tous les paliers d'intervention.*

*Elle reconnaît et respecte la capacité d'**auto-organisation** et d'**auto-détermination** des communautés et leur prise en charge.*



Éléments clés : 6 - Collaboration

- 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 - Les 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** de 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 : 7 - Résultats atteints

- 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

Pouvoir utiliser des outils de collaboration

Détenir les **compétences** pour collaborer

S'entendre sur une **gouvernance collaborative**

Exercer un **leadership** collaboratif

Mettre en place des mécanismes **participatifs** d'évaluation de la collaboration

Posséder les **capacités** humaines, techniques et matérielles pour collaborer

Développer et maintenir des **relations** interpersonnelles et professionnelles positives et productives

S'entendre sur une **planification** et une **coordination** participative



L'application de ce principe directeur fait appel au **leadership collaboratif**, qui permet :

- D'accroître le sens de « **communauté** » et l'appartenance à cette communauté
- De développer de nouvelles **relations** et de nouvelles **compétences**
- D'établir un réel « **laboratoire de changement** » par un accès à de multiples sources d'information et de perspectives
- D'imaginer, de développer et de mettre en œuvre des **stratégies innovatrices** préalablement ou autrement inconcevables



Le **leadership collaboratif** permet de (suite) :

- De catalyser, de mobiliser, de faciliter et de soutenir **l'engagement**
- 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
- De mieux comprendre les **enjeux** dans une perspective plus globale ou systémique



Le leadership est collaboratif lorsqu'il est :

Éthique – un alignement des valeurs personnelles et des valeurs collectives

Authentique – un leadership résolument branché sur une raison d'être ou une vision commune

Collectif – une compréhension approfondie du système qu'on veut ensemble transformer et la prise de décision éthique et collective

Transformationnel – la transformation de soi, la transformation systémique, le développement d'un « capital social » - par opposition à un leadership transactionnel

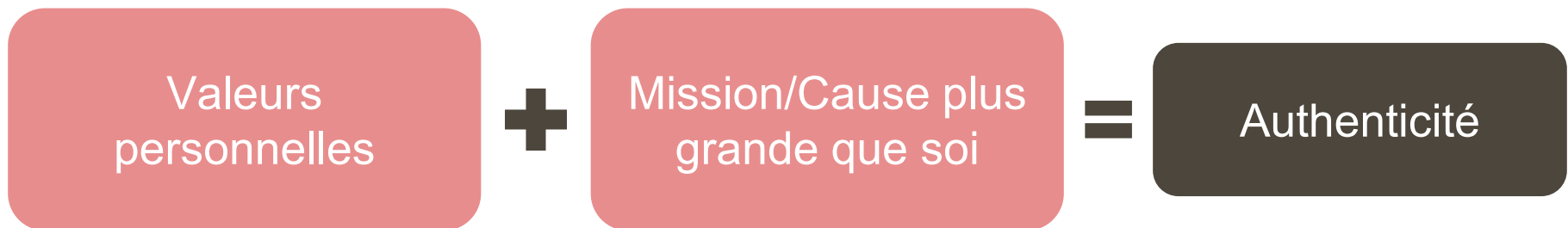
Au **service** de l'autre et de quelque chose plus grand que soi

Mobilisateur – lorsqu'il sensibilise, outille, engage et responsabilise



Le leadership éthique

Le leadership **éthique** consiste en une connaissance approfondie de **soi** et de ses **valeurs** et ensuite d'avoir le courage de les vivre dans tous les aspects de sa vie pour le plus grand bien de l'ensemble. L'**alignement** de ses valeurs personnelles à une mission ou une cause plus grande que soi, une mission fondée sur des valeurs communes génère l'**authenticité**.



L'exercice du **leadership éthique** génère une conscience éthique en ce sens où il implique un **questionnement constant** sur la meilleure chose à faire pour chacun et chacune, pour l'organisation ou pour la collectivité.

La personne qui exerce un leadership éthique :

- est un modèle d'**authenticité** qui suscite la confiance
- fait **preuve** de sollicitude, de respect, de pensée critique et de justice
- aide les autres à devenir **responsables**
- définit le **succès**, non seulement en fonction du résultat, mais aussi en fonction de la manière dont on s'y prend pour y arriver



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 qui favorisent la **transformation personnelle et collective**.

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**.



Par exemple, la vision de l'École communautaire citoyenne représente une véritable transformation systémique qu'aucune composante de la communauté ne pourrait réussir individuellement.

*« La mise en œuvre d'une école communautaire citoyenne nécessite des capacités particulières de la part de tous les acteurs. Il va de soi que le leadership requis n'est pas l'apanage d'une seule personne ni attribué à un poste en particulier. Il devra, pour être efficace, se manifester par une volonté commune d'un regroupement. Ce qui importe pour le projet d'école communautaire citoyenne, c'est que ce leadership soit assez contagieux pour être progressivement partagé à l'ensemble des partenaires. »**



De façon générale, que le **leadership** s'exerce au singulier ou au pluriel, on peut dire que :

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

*«Le leadership n'appartient pas à une personne ou à une position. Le leadership est une relation morale complexe entre des personnes, une relation qui est fondée sur la confiance, l'obligation, l'engagement, l'émotion et, une vision partagée du bien. De ce fait, l'éthique repose au cœur même du leadership.»***



Le leadership collaboratif et éthique : les pratiques essentielles

- 1) Démarche proactive : reconnaître l'**urgence**, la **nécessité** ou l'**occasion** de collaborer
 - 2) Compréhension et application des principes et des pratiques de l'**inclusion**
 - 3) Engagement dans un processus d'**enquête** et d'**apprentissage** continu par la réflexion et le dialogue
 - 4) Engagement dans une mission collective fondée sur une **vision** et des **valeurs communes**
 - 5) Renforcement des **relations interpersonnelles** qui soutiennent la collaboration
 - 6) Utilisation de processus de collaboration **ouverts, créatifs, transparents** et **efficaces**
 - 7) Établissement d'un **processus** de prise de décision **éthique**
 - 8) Responsabilisation envers l'**atteinte des résultats** : un leadership visible
 - 9) Intégration des **apprentissages** dans sa **pratique**
-



Les compétences en leadership au 21e 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 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



Les **compétences en leadership** au 21e siècle (suite) :

La capacité de mobiliser et d'engager ses **collaborateurs** autour d'une **vision commune**

La capacité de supporter **l'incertitude** ou **l'ambiguïté**

La capacité de développer une sensibilité **éthique** et d'exercer une pensée éthique dans la prise de décision

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**



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'organisation, 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'organisation



Liste de vérification en matière de collaboration

→ Intègre les activités de collaboration au **budget**

→ Préconise la collaboration dans les **politiques** de l'organisation

→ Précise les expertises, les connaissances et les ressources que l'organisation 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**



Liste de vérification en matière de collaboration

→ 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'AFO, les Réseaux en immigration francophones, les alliances, les partenariats, etc.

