

Introduction au cadre de référence en gouvernance



**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**



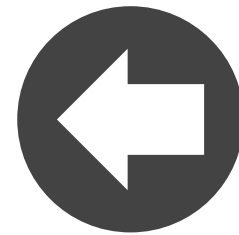
CRRIDEC

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.



En 2017, l'*Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO)* a mis sur pied le projet « **Gouvernance et capacités du réseau** », qui s'insère dans le Plan stratégique communautaire *Vision 2025* et qui est financé par le ministère du Patrimoine canadien.

Le but de ce projet est de donner des **outils** et des **formations** à la communauté francophone afin de renforcer la **gouvernance** et les **capacités** des organismes.



Les équipes de *Les Sentiers du Leadership* et du *Centre régional de recherche et d'intervention en développement économique et communautaire (CRRIDEC)* ont donc développé le :

Cadre de référence en gouvernance par et pour les organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario (OSBLFO)

Ce module servira d'**introduction** à ce cadre de référence.



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 dark grey and contains the full name of the organization. The second box is teal and contains the acronym OSBLFO. The two boxes are connected by a white arrow shape pointing from the first to the second.

OSBLFO



Mise en contexte

Les OSBLFO jouent un rôle **important** pour assurer

le dynamisme

et

la pérennité

de la **francophonie** partout en Ontario.



Les OSBLFO comptent sur un nombre important de **bénévoles** qui siègent à leurs **conseils d'administration**.

Ces bénévoles ont mis en place des infrastructures et des services de proximité favorisant l'accueil d'une **population francophone diversifiée**.



Cela a permis d'élargir l'**espace francophone** en Ontario.



La **légitimité** et la **vitalité francophone** se manifestent dans plusieurs domaines :

Adoption de **lois** et de **politiques linguistiques** ontariennes et canadiennes

Mise en place de **services** (santé, immigration, développement économique, les arts et la culture, etc.)

Mise en place d'un continuum d'**éducation** en langue française

Mobilisation et **concertation** de groupes d'expression française

Développement et **pérennité** des collectivités francophones dans les régions de l'Est, du Centre-Sud-Ouest et du Nord

Mise en place de **tables de concertation** et de **réseaux de collaboration** pour faire évoluer la francophonie de l'Ontario



Le cadre de référence vise à ...

- **valoriser** le travail et les capacités d'action des OSBLFO
- **optimiser** le travail et les capacités d'action des OSBLFO



Une double mission et une vision communautaire

Tout organisme œuvrant au sein de la communauté francophone de l'Ontario a deux **missions** :

- Sa propre mission **organisationnelle**
- Une mission plus globale visant à **bâtir collectivement l'avenir de la francophonie**



Le plan *Vision 2025 - Ensemble bâtissons notre avenir* adopté par les représentants d'organismes de l'Ontario comporte quatre **piliers stratégiques pour la communauté franco-ontarienne**

→ **Essor et vitalité**

→ **Attraction et rétention**

→ **Participation et célébration**

→ **Concertation et organisation**



Ce même plan a deux visées :

Assurer la pérennité des **institutions** et **organismes** œuvrant à l'épanouissement de la communauté

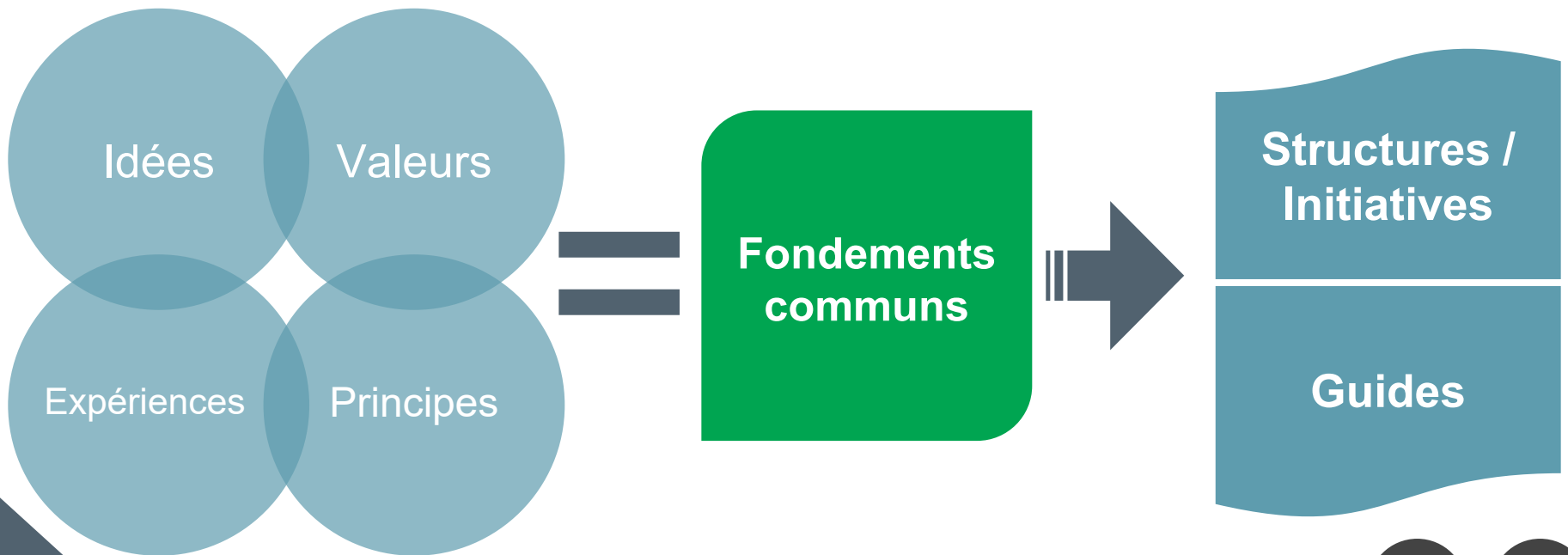
Planifier et appuyer la **continuité** et la **relève** au sein des organismes communautaires

Ces deux visées devraient contribuer à **l'atteinte** de la **vision** de la communauté francophone de l'Ontario : plus les organismes sont **forts** au sein du Réseau associatif de l'Ontario, plus la **francophonie** est **rayonnante** et **vibrante**.



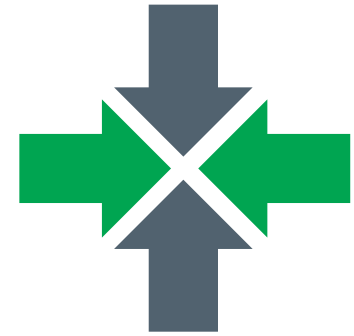
C'est quoi un cadre de référence ?

C'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.

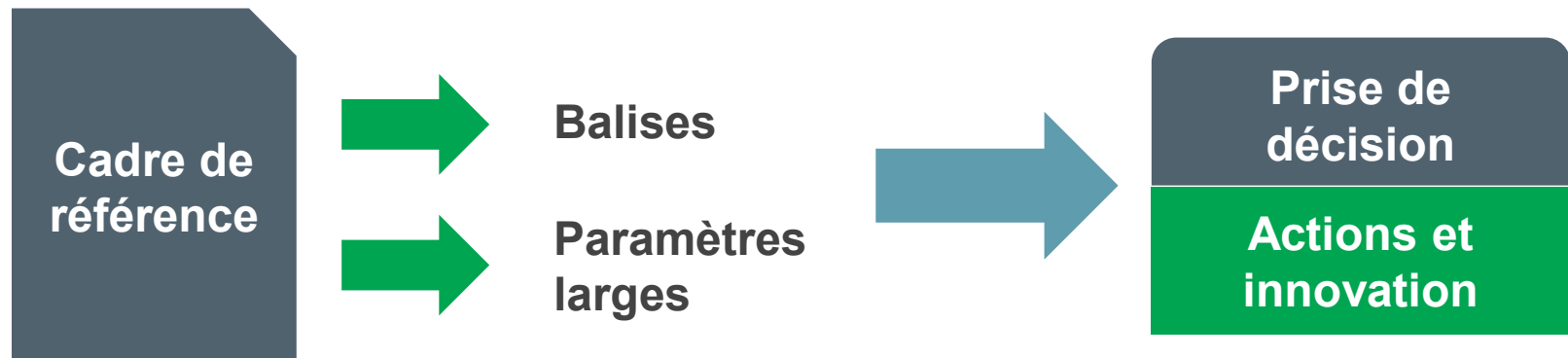


C'est quoi un cadre de référence ? (suite)

C'est un **document vivant** qui permet une **compréhension commune** d'une réalité et qui favorise le **travail collaboratif**.

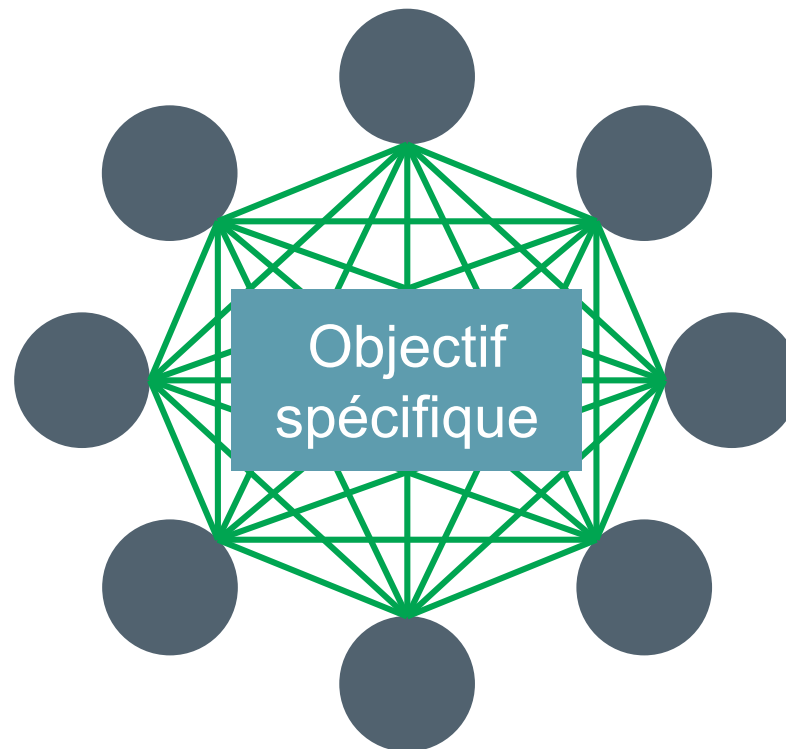


C'est un document qui propose des **balises** et des **paramètres larges** qui guident la **prise de décision**, des personnes et des groupes, tout en laissant place à la **diversité d'actions** et à **l'innovation**.



C'est quoi un cadre de référence ? (suite)

C'est une **vue d'ensemble** ou un canevas d'**éléments interreliés** qui visent à soutenir une approche ou une philosophie particulière en vue d'atteindre un **objectif spécifique**.



Pourquoi un cadre de référence ?

La gouvernance a évolué :

- Avant, elle parlait plus de l'exercice d'un **contrôle** et d'une approche de **conformité** et d'**approbation automatique** de la part des conseils d'administration.
- Aujourd'hui, elle fait plus référence à un **leadership individuel et collectif**.



The diagram consists of two overlapping arrow-shaped boxes pointing to the right. The left box is green and contains the text 'Contrôle, conformité et approbation'. The right box is blue and contains the text 'Leadership individuel et collectif'. The blue box overlaps the right side of the green box.

**Contrôle,
conformité et
approbation**

**Leadership
individuel et
collectif**



Pourquoi un cadre de référence ? (suite)

Les organismes recherchent aujourd'hui davantage des membres capables de prendre des décisions de type **stratégique** plutôt que des décisions **opérationnelles** ou **tactiques**.



Pourquoi un cadre de référence ? (suite)

Le rapport *Façonner l'avenir : Le leadership dans le secteur sans but lucratif de l'Ontario* (2013) propose une **piste d'action** pour le secteur **sans but lucratif** :

« 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 C.A. 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 C.A.) »



Le cadre de référence vise à :

1

Fournir une **vision commune** d'une gouvernance saine et efficace au sein des OSBLFO

2

Proposer un ensemble de **principes directeurs** pour soutenir les OSBLFO

3

Appuyer les OSBLFO dans la mise en place de **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



La gouvernance partagée, qu'est-ce que c'est ?

« C'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. »



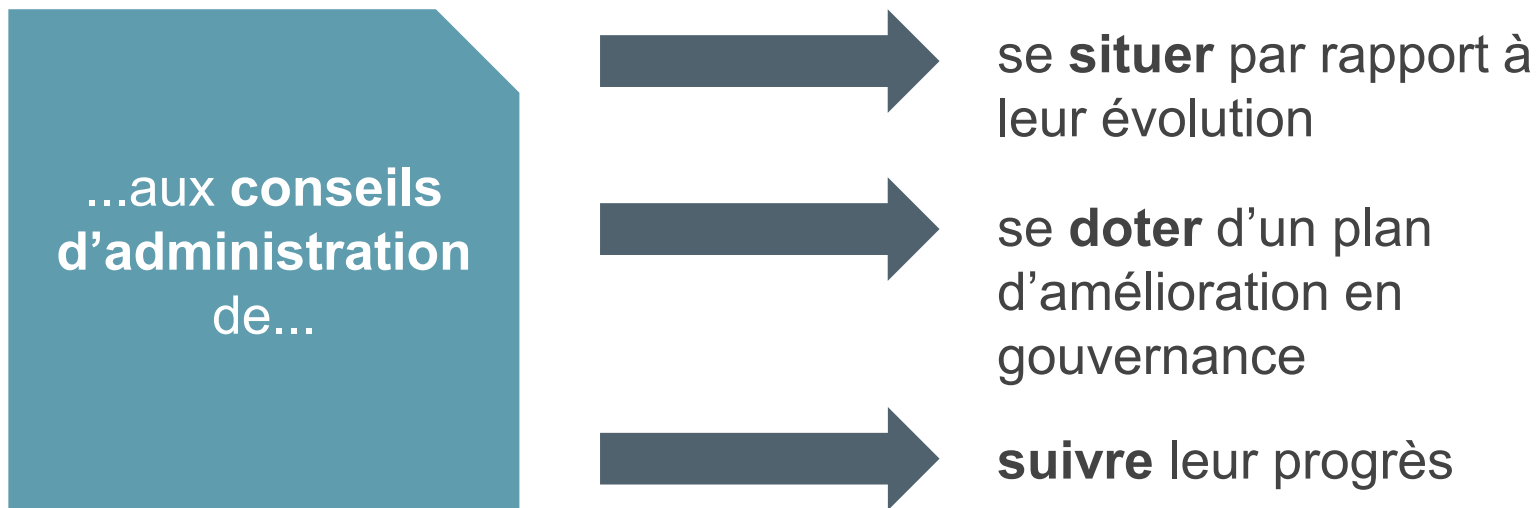
La **gouvernance partagée** suppose que les **acteurs** doivent **travailler ensemble** en mettant en commun leur **expertise**, leurs **expériences** et leurs **savoirs** jugés essentiels à l'atteinte des résultats visés.



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



Le cadre de référence permet...



en proposant

un modèle conceptuel **évolutif** de gouvernance.

*Le cadre de référence se veut ainsi un **point d'ancrage** pour l'ensemble des formations traitant de la gouvernance offertes.*

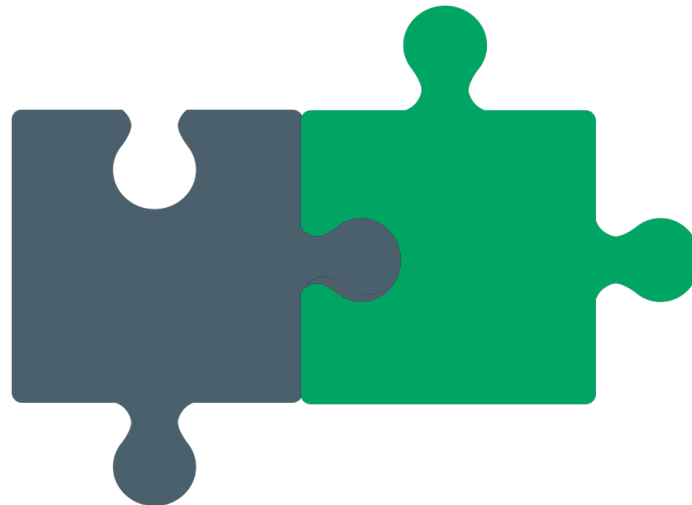


Le cadre veut...

→ Faciliter le **développement** et la **croissance** de chaque OSBLFO



→ Accroître les **capacités** et le **leadership** des administrateurs et des gestionnaires des OSBLFO

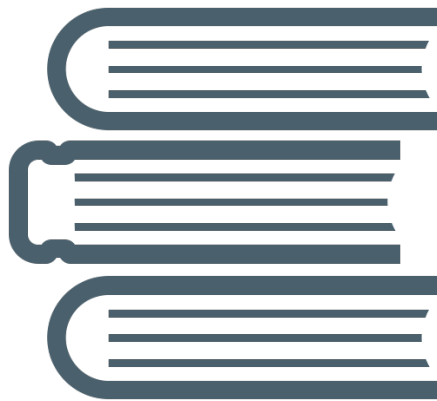


Le cadre veut...

→ Faciliter la **réflexion**, le **dialogue collectif** et la **recherche** au sein de OSBLFO

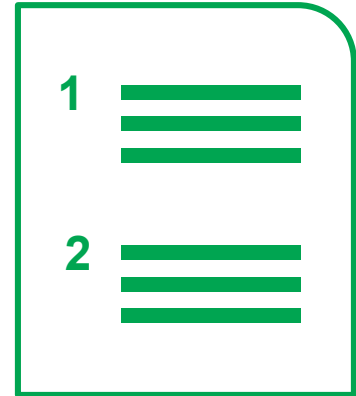


→ Répondre aux besoins des **formations** et d'**amélioration continue** exprimés par les OSBLFO



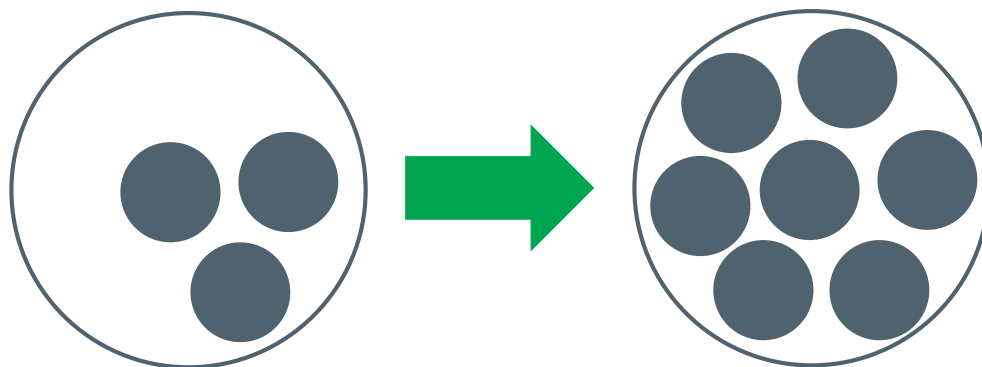
Le cadre veut...

- 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, des administrateurs, de la direction générale de même que les **liens** entre ces **acteurs** de la gouvernance



Le cadre veut...

→ Renforcer les **capacités** du **réseau** des OSBLFO



Capacités

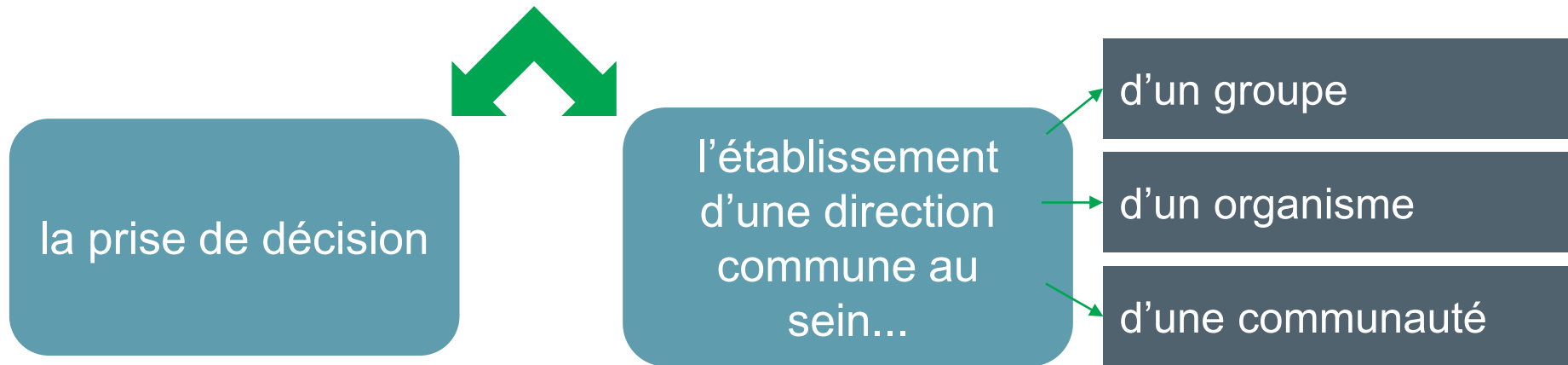
Capacités avec le
cadre

→ Valoriser les **bonnes pratiques** en matière de gouvernance organisationnelle et communautaire



C'est quoi la gouvernance ?

La **gouvernance** fait référence à...



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**.



La gouvernance est un acte de leadership

Dans un organisme sans but lucratif, le **conseil d'administration** est l'instance de **gouvernance**.



Les orientations et les décisions du C.A. visent à influencer une **transformation sociale** et à avoir un **impact** auprès de personnes, ou même de la population.



La **gouvernance** exercée par un conseil d'administration est un acte de **leadership**.



Le leadership : une définition

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 cadre propose une **gouvernance** basée sur **six principes directeurs** qui servent à gouverner les organismes de façon collaborative, efficace et responsable.



Chaque principe directeur :

fournit une **orientation**

énonce un **objectif**

énonce des **moyens**
pour parvenir aux
objectifs

Les **principes directeurs** sont basés sur :

des **normes**

des **valeurs**

des
connaissances

des
expériences

et ils visent à **orienter** et à être **utiles, inspirants, évolutifs et mesurables.**



Les **six principes directeurs** pour la gouvernance du conseil d'administration sont les suivants :

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**



L'adhésion à l'**ensemble de ces principes** fait émerger le **leadership** dans la gouvernance exercée par un conseil d'administration, tant au sein de son organisme que de sa communauté.

Les principes directeurs 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 du leadership**.



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

