



DiverseCity

THE GREATER TORONTO
LEADERSHIP PROJECT

La diversité dans la **gouvernance**

[Une **TROUSSE** pour les conseils des organismes sans but lucratif]



MAYTREE

Pour des chefs de file. Pour le changement.

Pour des chefs de file. Pour le changement.

Table des matières

Remerciements	2
Introduction	3
Comment utiliser cette trousse	4
1. Amorcer la conversation	5
2. Élaborer une politique de diversité au conseil	8
3. Mener une campagne de diffusion et de recrutement pour le conseil	10
4. Créer un conseil efficace	15
5. Maintenir le cap	19
6. Conclusion	23
 APPENDICES	
Appendice 1 : Questionnaire sur la diversité pour le conseil	25
Appendice 2 : Exemple de format de Cadre de référence pour les comités	26
Appendice 3 : Exemple des Responsabilités de la gouvernance du conseil et du comité de nomination	28
Appendice 4 : Exemple de Politique de diversité	29
Appendice 5 : Exemple de Matrice de composition du conseil – Identifier les lacunes	30
Appendice 6 : Exemple de Questions d’entrevue	31
Appendice 7 : Exemple de Calendrier de recrutement	32
Appendice 8 : Exemple de Sujets figurant au manuel du conseil	33
Appendice 9 : Exemple d’Entente de partenariat de mentorat	34
Appendice 10 : Exemple de Feuille de route pour une relation de mentorat	35
Appendice 11 : Vue d’ensemble du Processus d’évaluation du conseil	38
Appendice 12 : Principes directeurs pour la création d’un sondage d’auto-évaluation du conseil	40
Appendice 13 : Exemple de questionnaire pour le conseil	41
Appendice 14 : Ressources	46



Remerciements

Maytree voudrait exprimer sa gratitude aux personnes suivantes pour leur temps et leur compétence dans la préparation de cette publication et des deux publications sur lesquelles elle s'appuie :

Barb Feldman
Wendy Gray, Gravity Inc.
Dorene Weston, Full Circle Consulting Inc.

Le soutien de Citoyenneté et Immigration Canada pour la recherche et l'élaboration de ce document et le Gouvernement de l'Ontario pour l'impression

Ann Decter et les membres du Comité consultatif abcGTA pour la *Diversité dans la gouvernance : Une trousse pour l'inclusion au sein des conseils sans but lucratif* (2007)

Heather McFarlane, Ann Decter et les membres du Comité consultatif abcGTA pour le *Manuel du mentorat des conseils* (2007)

Maytree voudrait également remercier Anne Corbett et James M. Mackay (auteurs) et l'Association des hôpitaux de l'Ontario pour leur permission d'utiliser des extraits du *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*.

AU SUJET DE « LA DIVERSITÉ AU CONSEIL »

La diversité au conseil, une idée de Maytree, met en communication des candidats, provenant des communautés autochtones, des communautés de minorités visibles, et des communautés immigrantes sous-représentées, avec des postes de gouvernance au sein d'agences, de conseils, de commissions et d'organismes sans but lucratif dans la région du Grand Toronto.

Pour plus de renseignements au sujet du programme « La diversité au conseil », visitez www.diversecitytoronto.ca/diversecity-onboard.



AU SUJET DE MAYTREE

Maytree investit dans des chefs de file pour bâtir un Canada qui peut profiter des compétences, de l'expérience et de l'énergie de tous ses habitants. Nos perspectives de politique encouragent l'équité et la prospérité. Nos programmes et subventions créent la diversité dans le milieu du travail, dans la salle du conseil et dans les charges publiques, changeant la face du leadership dans notre pays.

www.maytree.com



MAYTREE

Pour des chefs de file. Pour le changement.



Citoyenneté et
Immigration Canada

Citizenship and
Immigration Canada

Canada



Ontario

©2011 Maytree

Introduction

La diversité est une partie intégrante du paysage canadien. Les minorités visibles et les collectivités immigrantes sous-représentées constituent un pourcentage croissant de notre population. Près de la moitié (44 %) des résidents de la région du Grand Toronto (RGT) sont nés à l'extérieur du Canada, comparativement à 16 % de la population canadienne en général, et 40 % sont des minorités visibles (Statistique Canada, 2008). D'ici 2031, les minorités visibles seront la majorité visible à Toronto formant 63 % de la population du secteur de recensement de Toronto (de 43 % en 2006) (Statistique Canada, 2010).¹

Le secteur sans but lucratif et bénévole du Canada est le deuxième plus grand au monde, employant deux millions de personnes, ou 11 % de la population économiquement active. Pratiquement tous les organismes sans but lucratif et bénévoles en Ontario impliquent des bénévoles, soit comme membres de conseils ou pour aider dans l'exécution de leurs activités. L'Ontario a lui seul compte approximativement 386 000 membres de conseils bénévoles.² Malgré tout, la gouvernance de ces organismes n'est pas toujours aussi diversifiée que leurs collectivités. Une étude de 20 des plus importants organismes caritatifs et fondations situés dans la RGT, sur la base des revenus, a révélé qu'en 2010, la proportion de minorités visibles à des conseils n'était que de 11,9 % comparativement à 49,5 % de la population du secteur étudié. De plus, quatre (28,6 %) des 14 organismes caritatifs analysés, et deux (33,3 %) des six fondations n'avaient pas de minorités visibles à leurs conseils.³

Il s'agit là d'une occasion ratée. La diversité est sensée sur le plan administratif non seulement dans le secteur des entreprises mais encore dans le secteur bénévole – les conseils d'entreprise aussi bien que les conseils d'organismes bénévoles offrent des services à la collectivité, communiquent de l'information et gèrent des ressources limitées. L'expérience nous enseigne que les organismes ont avantage à avoir des conseils de gouvernance qui reflètent les collectivités qu'ils desservent. Au nombre des avantages d'un conseil plus diversifié citons :

- Des perspectives diversifiées dans la prise de décisions amènent de meilleures décisions.
- Un conseil diversifié peut aider à légitimer le mandat de l'organisme.
- Un conseil diversifié peut aider à accumuler un capital social et à créer une cohésion au sein de populations diversifiées.
- Un organisme diversifié peut être plus apte à réagir à la collectivité et aux clients.
- Un conseil diversifié peut soutenir une campagne de financement, de commercialisation/ diffusion plus efficacement.

La première étape dans le renforcement de la diversité aux conseils est de reconnaître que la diversité importe pour les conseils sans but lucratif et que c'est rentable. Cette trousse vous aidera à faire ce premier pas et ceux qui suivent.

¹ *DiverseCity Counts 2, A Snapshot of Diverse Leadership in the GTA, 2010*, The Diversity Institute in Management and Technology, Ted Rogers School of Management, Ryerson University, p. 8.

² Imagine Canada, 2005. Statistics from the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations

³ *DiverseCity Counts 2, A Snapshot of Diverse Leadership in the GTA, 2010*, p. 13.

Comment utiliser cette trousse

La diversité dans la gouvernance : un trousse à l'intention des conseils sans but lucratif est une trousse complète à l'usage des PDG, des présidents de conseils, des dirigeants de comités de conseils de gouvernance et des conseillers indépendants lorsqu'ils travaillent avec des conseils sur des questions qui traitent de la diversité et de la gouvernance. C'est un ouvrage d'accompagnement à la publication de Maytree, *La diversité compte*, qui se focalise sur les agences, les conseils et commissions publics.

Ses cinq sections vous guideront à travers les étapes à suivre pour accroître la diversité au sein du conseil de gouvernance de votre organisme.

« **Amorcer la conversation** » vous encourage à expliquer ce que signifie la diversité pour votre organisme et à analyser les données démographiques de la collectivité que dessert votre organisme. On y retrouve un aperçu de ce qui doit être en place pour qu'une initiative des diversité-dans-la-gouvernance réussisse.

Dans « **Élaborer une politique de diversité au conseil** » vous découvrirez le rôle du comité de gouvernance, en particulier pour ce qui est de l'élaboration de politiques. Cette section se penche également sur les éléments d'une politique de diversité et comporte des exemples.

« **Mener une campagne de diffusion et de recrutement pour le conseil** » se focalise sur les façons de recruter un conseil plus inclusif par le biais d'une analyse de votre situation actuelle, l'utilisation d'une stratégie de diffusion et d'un processus transparent de présentation de candidature.

« **Créer un conseil efficace** » offre des suggestions pour préparer le terrain en vue d'une expérience positive et productive pour le conseil. On y retrouve des renseignements et des conseils pratiques pour l'orientation du conseil, le mentorat et certains aspects concernant la formation du conseil.

Dans « **Maintenir le cap** » vous en saurez plus sur le pistage, la surveillance et l'évaluation du progrès en vue de votre objectif d'avoir un conseil plus inclusif.

Dans les **appendices** on retrouve des outils et une liste de ressources.

Nous vous recommandons de parcourir l'ensemble du document pour avoir une idée de quelles sections sont les plus pertinentes pour vous. Vous trouverez des exemples d'organismes qui ont obtenu des résultats positifs dans leur travail visant à créer des structures de gouvernance plus inclusives pour leurs organismes, et ont été reconnus pour leurs efforts. Bien que le programme « La diversité au conseil » de Maytree se focalise sur les minorités visibles, les principes et exemples peuvent également être appliqués à l'accroissement de la diversité à des conseils, dans d'autres secteurs, comme l'invalidité, le genre ou l'orientation sexuelle.

1

Amorcer la conversation

La reconnaissance du besoin de diversité peut venir d'un éclair de perspicacité ou résulter d'une combinaison de facteurs au fil du temps. Par exemple, vous pouvez considérer que la composition homogène de votre conseil limite sa créativité et sa capacité de financement, ou que les données démographiques de la collectivité desservie ont changé. Examiner ces faits et d'autres facteurs de même nature vous permettra d'amorcer une conversation pour déterminer où en est votre organisme dans sa quête de diversité, quels changements doivent être apportés et dans quel ordre de priorité. Rappelez-vous que de devenir un conseil réellement inclusif prend du temps de même que de la compréhension et un engagement de la part de tous les membres. Une fois que le conseil a reconnu le besoin de diversité et est engagé envers cette démarche, il doit définir le type de « diversité » qui est nécessaire.

Lorsque vous avez décidé que votre conseil est prêt à passer à l'action, prenez en considération les éléments qui suivent :

- identifiez la source de la volonté de changement : la programmation et la clientèle de l'organisme, le personnel et/ou le conseil lui-même
- reconnaissez explicitement le besoin de diversité
- en qualité de membres du conseil, soyez prêts à faire preuve de leadership en matière de diversité dans l'ensemble de l'organisme
- faites le lien entre l'accroissement de la diversité au conseil et le plan stratégique de votre organisme
- comprenez et appliquez les principes de la gestion du changement
- reconnaissez que d'établir les principes d'équité et d'accès exige un engagement tant au niveau de l'exploitation à l'interne que dans les relations extérieures
- soyez prêts à quitter votre zone de confort alors que de nouvelles occasions exigent de prendre des risques
- apprenez à partir de ce que d'autres organismes ont déjà fait
- incorporez une formation en diversité pour les membres du conseil dans le calendrier de formation du conseil

Atteindre vos objectifs de diversité peut prendre du temps. Un manque de compréhension de ce que veut dire être inclusif et un malaise face au changement peuvent amener certains membres de votre conseil à être réticents à modifier le statu quo. Consultez les pages 20 et 21 pour un survol des principes de gestion du changement organisationnel. Ils pourraient vous aider à inscrire vos objectifs de diversité dans une plus vaste perspective organisationnelle.

Nous vous recommandons de consacrer du temps, lors des rencontres de votre conseil, à l'exploration et la discussion des questions qui se rapportent à l'accroissement de la diversité au sein du conseil. Un facilitateur pourrait s'avérer utile, vu qu'il est important que tous les membres du conseil et/ou du comité participent pleinement à la conversation.

Revenant sur l'expérience de Centraide Toronto de faire de la diversité de la gouvernance une priorité, Frances Lankin disait, vient un temps où il faut « simplement le faire ».

Parlez de ce que la diversité veut dire pour votre organisme, puis examinez les faits.

Vous pouvez choisir de commencer par un examen de ce à quoi une culture inclusive dans l'ensemble de votre organisme pourrait ressembler. Appliquez une « lentille de diversité » à vos politiques, pratiques, systèmes et valeurs. La culture de votre organisme est-elle inclusive et accueillante? Si ce n'est pas le cas, comment devriez-vous la changer?

Examinez les compétences des membres de votre conseil de même que les données démographiques de votre organisme, votre conseil et votre collectivité. Fixez des objectifs et tracez un plan.

Pour planifier une stratégie globale afin de faire face à la question de la diversité dans la gouvernance du conseil, il vous faut comprendre votre point de départ :

- Quelle est la composition démographique de votre collectivité?
- La composition démographique de la collectivité se reflète-t-elle présentement dans la gouvernance de l'organisme?

Pour répondre à ces questions, vous devez avoir des renseignements à jour sur qui vit dans la collectivité que vous desservez et sur ses caractéristiques sociodémographiques. Vous devez également regarder de plus près qui dirige votre organisme et mener une recherche sur quelques autres questions qui s'appliquent à votre situation.

Documentez et utilisez cette base de référence lorsque vous abordez la question de fixer des objectifs et d'augmenter la diversité au sein de votre conseil. Une fois que vous vous êtes entendus, travaillez ensemble pour communiquer vos objectifs de façon à ce que tout le monde comprenne et se souvienne.

Entendez-vous sur une démarche qui prend en considération les tâches, les calendriers et les ressources. Envisagez d'élaborer une liste détaillée d'activités et de tâches d'affectation. Discutez de la possibilité que quelqu'un joue le rôle de directeur de projet.

Il n'y a pas de formule magique qui vous dira où commencer. En fait, il peut y avoir plusieurs points de départ selon votre organisation et votre situation. Revenant sur l'expérience de Centraide Toronto de faire de la diversité de la gouvernance une priorité, Frances Lankin disait, vient un temps où il faut « simplement le faire ».



L'ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE (ACSM)

Le rapport *Accès aux ressources multiculturelles au sein d'un organisme national* (1993) a donné à l'ACSM une vue d'ensemble de la santé mentale interculturelle au pays. Le rapport indiquait que l'ACSM avait beaucoup à faire pour réellement représenter son groupe de clients, notamment avoir une meilleure représentation des communautés culturelles aux conseils d'administration. Au cours de ce processus, il est apparu comme une évidence qu'un outil pratique était nécessaire pour aider les sections et les divisions de l'organisme à identifier certains de leurs obstacles systémiques et s'y attaquer. Il ont appelé cet outil : leur « lentille de diversité ».

La « lentille de diversité » de l'ACSM a été élaborée à titre de cadre pour évaluer les politiques et les procédures en place pour voir dans quelle mesure elles étaient sensibilisées aux besoins de diversité au sein du personnel, des bénévoles, des membres du conseil et des clients. Elle couvre les communications (accès à l'information, langue et supports visuels), les politiques et procédures, (procédures, recrutement et évaluation du personnel) et les programmes et services. Bien que la liste soit longue, elle ne se veut pas exhaustive.

La liste de contrôle pour le recrutement et la sélection se trouve à l'Appendice 1, page 25, à titre d'exemple. Vous pouvez l'adapter au contexte de votre organisme.

Voir aussi :

Appendice 1 :
Questionnaire sur la
diversité pour le conseil,
page 25

CENTRAIDE TORONTO

Selon Frances Lankin, ancienne présidente et chef des opérations de Centraide Toronto, « Il y a un rapport direct entre le niveau de compréhension de la diversité à Centraide Toronto et notre capacité d'influencer la collectivité et d'avoir un impact sur elle. »

Lorsque le président du conseil, Alnasir Samji, a commencé de siéger au sein de comités de Centraide Toronto, il y plus d'une décennie, il se souvient qu'une représentation diversifiée était déjà la norme. Maintenant, cela est « ancré dans la culture – fait partie de son ADN » selon lui. Au moment de recruter des cadres supérieurs ou des membres du conseil, « nous pensons en termes de méritocratie, « nous ratissons large. Invariablement, ceci implique une fusion de la collectivité. »

2

Élaborer une politique de diversité au conseil

Une politique de diversité pour le conseil signale votre engagement envers la diversité, soutient sa mise en place et indique une bonne gouvernance. Elle engagera votre direction à défendre la cause et à agir comme catalyseur du changement.

Faites de votre mieux pour créer un environnement dans lequel les membres de votre conseil, présents et futurs, accueilleront la politique sans réserve. Ceci aidera à donner le ton au soutien que l'ensemble de l'organisme apportera à la diversité.

« Pour que des politiques provoquent un véritable changement, l'organisme doit impliquer les agences communautaires et les membres du conseil aussi bien qu'une représentation du personnel dans leur élaboration. Ceci crée des interrelations au sein de l'organisme et une compréhension partagée du but visé par les politiques. Il est aussi important d'assurer une représentation significative et un engagement de personnes de couleur dans le processus de rédaction de la politique; d'utiliser un langage fort et clair... afin de s'assurer que la politique s'établit dans des directions qui indiquent clairement la voie vers un plan d'action et que la mise en place devienne la responsabilité de tous. »

Tina Lopes et Barb Thomas,
Dancing on Live Embers: Challenging Racism in Organizations. Between the Lines, Toronto, 2006, p. 113

L'élaboration d'une politique de diversité pour le conseil pourrait être la fonction d'un comité de diversité au conseil ou d'un comité de gouvernance du conseil. Certains organismes s'écartent de la démarche du comité de diversité et placent le travail de diversité dans un contexte plus vaste relié à la gouvernance. De toutes façons, la diversité doit demeurer une priorité du conseil. Ce comité du conseil peut faire de qui suit :

- évaluer l'état actuel des pratiques de gouvernance et identifier les lacunes
- élaborer des ébauches de règlements, de politiques et de procédures pour améliorer et clarifier la gouvernance
- recruter de nouveaux membres du conseil
- s'assurer que les besoins d'orientation et de développement permanent du conseil soient comblés
- s'assurer que les comités ont un Cadre de référence (voir Appendice 2, page 26) pour un exemple de Cadre de référence et Appendice 3, page 28, pour un exemple des responsabilités de la gouvernance du conseil)
- examiner et faire des recommandations au conseil au sujet de la composition du conseil, de la taille du conseil, des structures du conseil, des politiques et procédures du conseil, des amendements au règlement et de l'assiduité du conseil

Les politiques de diversité sont les plus utiles lorsqu'elles renferment :

- un énoncé de valeurs portant sur l'engagement de l'organisme à l'égard des questions de diversité et d'équité
- un bref énoncé traitant de la valeur ajoutée que la mise en œuvre de cette politique apportera au travail du conseil – par exemple, prendre de meilleures décisions
- un énoncé concret des objectifs
- une série d'étapes que le conseil voudrait atteindre
- un cadre de responsabilité pour les atteindre (voir la section « Maintenir le cap » à la page 19)
- information au sujet des ressources à utiliser pour assurer la mise en œuvre
- un plan opérationnel d'accompagnement qui décrit, en priorité, les démarches entreprises pour atteindre chaque objectif

Voir la page suivante pour une vue d'ensemble expliquant comment le Women's College Hospital de Toronto a élaboré sa vision de l'équité. Un exemple d'une politique de diversité de Family Service Toronto se trouve à l'Appendice 4, page 29.

WOMEN'S COLLEGE HOSPITAL

Un leader mondial des soins de santé pour les femmes, Women's College Hospital (WCH) a dû créer une infrastructure, une mission et un mandat entièrement nouveaux lors de son dé-fusionnement d'avec le Sunnybrook Health Sciences Centre en 2006. Le conseil du WCH voulait que la diversité et l'équité soient une partie intégrante de l'ADN du nouvel organisme. Le WCH l'appelle son « engagement envers les meilleurs résultats possibles pour la santé des femmes issues de la diversité et de leurs familles » sa Vision d'équité.

« Alors que la diversité est une célébration de tout ce que nous sommes, l'équité est notre appel à l'action, » explique l'ancienne championne de l'équité, Hazelle Palmer. Madame Palmer a travaillé avec d'autres membres, les cadres supérieurs du WHC, le personnel et les représentants communautaires pour concevoir la Vision d'équité. Un champion de l'équité peut créer un plan de travail pour accroître la diversité de l'organisme et faire en sorte que la conversation se poursuive. Si le champion siège également au conseil, il ou elle peut s'assurer que le conseil appuie la mise en œuvre du plan de travail.

La Vision d'équité prend en compte les principes des droits de la personne, de l'antiracisme et de l'anti-oppression, et s'applique à l'ensemble de l'organisation de l'hôpital, y compris les patients et le personnel. Et elle affecte explicitement les ressources nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs.

LA VISION D'ÉQUITÉ DU WOMEN'S COLLEGE HOSPITAL

Notre engagement envers les meilleurs résultats possibles pour la santé pour les femmes issues de la diversité et leurs familles par le biais de services communautaires éclairés, inclusifs et adaptés

Engagement : toutes les politiques/pratiques du WHC prennent en compte les valeurs/principes des droits de la personne, de l'antiracisme et de l'anti-oppression; allocation de ressources afin de s'assurer que l'on réponde au programme de changements et aux besoins des femmes; préconise des changements systémiques extérieurs afin d'améliorer les résultats pour la santé de toutes les femmes

Femmes issues de la diversité et leurs familles : la base de patients reflète les communautés diversifiées de la RGT; à tous les niveaux, le personnel du WCH, les médecins et les bénévoles reflètent les communautés diversifiées

Connaissance de la collectivité : les collectivités diversifiées éclairent tous les aspects du WCH par leur expertise et expérience, y compris les efforts d'intervention du WCH

Inclusif : accueillant culturellement et sans obstacle

Services adaptés : répond aux besoins variés grâce à des programmes, services, une recherche et une formation différenciés qui reconnaissent l'impact des déterminants sociaux de la santé sur les vies des femmes; tous les bénévoles, les directeurs, le personnel et les médecins sont sensibles aux différences culturelles et compétents en cette matière

Voir aussi :

Appendice 2 :
Exemple de Cadre de référence du comité,
page 26

Appendice 3 :
Exemple des Responsabilités de la gouvernance du conseil et du comité de nomination,
page 28

Appendice 4 :
Exemple de Politique de diversité,
page 29

3

Mener une campagne de diffusion et de recrutement pour le conseil

Examinez les données démographiques de votre collectivité, les compétences dont vous avez besoin et vos objectifs stratégiques. Ceci vous aidera à vous préparer à former un bassin de postulants qui reflète mieux la diversité de la population que vous desservez et qui apporteront la gamme de perspectives et d'expériences nécessaires pour bien gouverner. De plus, vous aurez plus de candidats possédant l'expérience, les connaissances et les compétences, ce qui augmentera, dans l'ensemble, le nombre de postulants qualifiés qui pourraient siéger à vos conseils et comités.



Voici les étapes à prendre en considération.

Identifiez ce dont vous avez besoin et ce que vous avez.

Examinez vos priorités stratégiques pour les quelques prochaines années. Il se peut que vous les ayez déjà formulées dans un plan stratégique. Identifiez les compétences, l'expérience et les connaissances nécessaires au niveau du conseil pour vous aider à les atteindre. Examinez votre environnement extérieur en transformation et voyez s'il exige de nouvelles compétences. Quelles lacunes seront créées par le retrait de certains membres du conseil?

Inscrivez tous ces éléments sur une matrice comme celle qui se trouve à l'Appendice 5, page 30, que vous pouvez adapter à vos besoins.

Demandez aux membres du conseil en place de remplir des exemplaires de la matrice, indiquant si leurs compétences et expérience dans les divers secteurs sont fortes, passables ou faibles. Reportez ces réponses individuelles sur une seule matrice. Le conseil ou le comité de gouvernance sera alors en mesure de voir dans quels secteurs le conseil est déjà fort, et là où il a des lacunes en termes de compétences, connaissances ou expérience. Il est également utile de comparer ces résultats en regard de la fin du mandat des membres du conseil de façon à pouvoir planifier pour l'avenir. Par exemple, si vous savez que votre trésorier prend sa retraite à la fin du prochain mandat, vous pourriez chercher à l'avance un remplacement.

L'information tirée de la matrice ainsi remplie vous aidera à élaborer une stratégie pour trouver de nouveaux membres. Regardez les exemples qui suivent pour voir comment un organisme a utilisé une matrice des compétences et comment une autre s'est appuyée sur les données démographiques de même que sur l'inventaire des compétences.

LE CENTRE HARBOURFRONT

Depuis sa création en 1972, le Centre Harbourfront a présenté aux Torontois, et à ses visiteurs, le meilleur de ce que le Canada et le monde ont à offrir en termes de danse contemporaine, théâtre, musique, artisanat, arts visuels, et récréation et divertissement pour la famille et les enfants. Attirant plus de 12,5 millions de visiteurs chaque année, Harbourfront est peut-être le centre culturel et artistique le plus fréquenté au Canada.

Le Centre Harbourfront utilise une grille – un résumé visuel de la composition actuelle du conseil en termes d'interculturalité, de diversité et de compétences – pour mesurer et surveiller les objectifs de diversité et pour s'assurer que le recrutement du conseil reflète la collectivité. Des objectifs annuels sont fixés pour le comité de nomination sur la base des lacunes identifiées de cette façon. Le système de grille permet aussi au conseil de voir d'un coup d'œil à quel moment le mandat de chacun des membres se terminera, et par conséquent à quelles qualités le conseil devra penser lorsqu'il sera à la recherche des futurs candidats. Le conseil doit aussi penser à la « ligne de succession » et à qui pourrait éventuellement avoir ce type de compétences.

« Un leadership plus diversifié nous a permis de mieux prendre conscience des différentes collectivités et de mieux répondre à leurs besoins. »

L. Robin Cardozo, *président directeur-général,*
Fondation Trillium de l'Ontario

FAMILY SERVICE TORONTO

Comme l'explique Janet McCrimmon, directrice de la recherche, de l'évaluation et de la planification de Family Service Toronto : « Nous reconnaissons que le conseil, le personnel et la direction doit ressembler à la collectivité – cela est inscrit dans la direction stratégique. Il ne s'agit pas seulement de diversité ethno-raciale ou ethnoculturelle. C'est aussi une question de capacité, de genre, d'orientation sexuelle, [et] d'âge. »

« La recherche influence notre façon de recruter notre conseil » poursuit madame McCrimmon. Chaque année un inventaire des compétences, de l'expérience, et des relations des membres du conseil du FST est produit, de même qu'une évaluation démographique⁴ (fondée sur les questions de Statistique Canada afin que les données recueillies puissent facilement être comparées aux chiffres de Statistique Canada). Une année, en le comparant au profil démographique de la ville, l'une des lacunes identifiées était un besoin d'une plus grande diversité ethno-raciale, plus de femmes, plus de gens issus des collectivités GLBTQ, plus de jeunes gens.

Le FST cherchait à créer un conseil qui reflète plutôt que représente la collectivité. Madame McCrimmon explique : « Nous voulons profiter des expériences que possèdent les gens, ce qu'ils sont comme personnes, quelles connaissances ils ont de leurs collectivités – mais le premier engagement des membres doit être de servir les intérêts de l'organisme. »

⁴ Le Code des droits de la personne de l'Ontario, section 14.1 permet la collecte volontaire et confidentielle de données dans le but de mettre en œuvre un programme spécial destiné à aider des personnes à jouir de chances égales.

Les profils du conseil identifient les compétences nécessaires à l'ensemble du conseil pour remplir son mandat et réaliser ses stratégies.

Élaborer une stratégie de diffusion.

Élaborez une stratégie de diffusion qui vous aidera à trouver des candidats qualifiés pour combler les lacunes existantes. Vous pouvez y inclure où annoncer pour les postes à pourvoir au sein du conseil et quand, afin de pouvoir présélectionner les candidats potentiels avant l'Assemblée générale annuelle.

Il y a différents modèles pour l'admissibilité au conseil. Les règlements de certains organismes prévoient que pour devenir membres du conseil, les personnes doivent d'abord être membres de l'organisme. Dans ce cas, vous pourriez envisager d'ajouter une campagne de recrutement de nouveaux membres à la stratégie de diffusion de votre conseil comme moyen d'élargir le bassin de postulants à partir duquel vous pouvez tirer des candidats pour votre conseil.

Vous pouvez choisir d'inclure un énoncé déclarant l'engagement de votre conseil à l'égard de la diversité dans les messages que vous communiquez pour annoncer les postes à pourvoir au conseil. De plus, vous pouvez penser à afficher les profils du conseil et les profils des postes à pourvoir de façon à ce que les candidats aux conseils sachent qu'ils seront évalués selon les mêmes critères.

Les profils du conseil identifient les compétences nécessaires à l'ensemble du conseil pour remplir son mandat et réaliser ses stratégies. Vous pourriez les retrouver dans la matrice de compétences du conseil. Les profils des postes à pourvoir décrivent les compétences et qualifications spécifiques que doivent posséder les candidats pour être pris en considération et choisis en vue d'un poste disponible.

Au nombre des techniques de diffusion on retrouve :

- publicité dans les lieux de rencontre de la collectivité et les médias ethniques
- distribution de brochures aux manifestations et aux associations d'affaires de collectivités diversifiées
- bulletins d'associations professionnelles ou d'affaires ethniques
- lancer un appel à votre base de bénévoles
- tenir des sessions d'information dans les collectivités diversifiées
- publicité en plusieurs langues
- s'affilier à des services qui recrutent, présélectionnent et forment des candidats potentiels au conseil, tels que « La diversité au conseil »

L'exemple qui suit montre comment un organisme a élargi ses pratiques de diversité afin d'inclure une diffusion dans la collectivité locale pour de nouveaux membres du conseil.



CENTRE DES SCIENCES DE L'ONTARIO

Le Centre centennial des sciences et de la technologie, mieux connu sous le nom de Centre des sciences de l'Ontario (CSO), a été créé par la Province d'Ontario comme société d'état pour commémorer le centenaire de la confédération canadienne. Son mandat est de créer un musée des sciences qui illustre le rôle de l'Ontario dans les progrès scientifiques et technologique, d'offrir des programmes éducatifs et de stimuler l'intérêt public envers la relation de la science avec la société.

Depuis plusieurs années le CSO est engagé activement dans la création d'un espace accueillant pour, et un reflet de, la diversité de ses visiteurs. Le CSO est une destination pour des visiteurs du monde entier, mais il se voit aussi comme un établissement communautaire au sein de Flemingdon Park, un des quartiers les plus diversifiés sur le plan racial et culturel de Toronto. Le CSO est depuis longtemps engagé envers la diversité dans ses pratiques d'embauche, sa programmation et ses expositions. Au cours des dernières années, le président et le directeur général ont reconnu que la prochaine étape était de créer un conseil d'administration qui reflèterait la diversité de Toronto, de ses bailleurs de fonds, de ses employés, de ses bénévoles et de ses visiteurs.

La stratégie de diversification du conseil a commencé par une évaluation des compétences requises par les membres du conseil en général, et, plus spécifiquement, celles qui étaient nécessaires pour combler les postes qui allaient devenir vacants. Des relations avec les collectivités de la diversité que le CSO dessert et un engagement envers la responsabilité sociale des entreprises ont été ajoutés à la liste des compétences normales du conseil. Armés d'une liste de contrôle révisée, le président et le directeur général ont passé en revue les demandes reçues par l'entremise du processus de demande d'emploi de la Province d'Ontario, consulté Maytree et invité les recommandations des membres du conseil et de l'équipe de cadres supérieurs et de leurs réseaux. Suite à ce processus un certain nombre de candidats qualifiés ont été recommandés au Cabinet pour les nominations. Cinq nouvelles nominations ont été faites au cours d'une période de dix-huit mois, dont trois étaient des personnes issues des minorités visibles.

Armés d'une liste de contrôle révisée, le président et le directeur général ont passé en revue les demandes reçues par l'entremise du processus de demande d'emploi pour la fonction publique de la Province d'Ontario, consulté Maytree et invité les recommandations des membres du conseil et de l'équipe de cadres supérieurs et de leurs réseaux.



Voir aussi :

Appendice 5 : Exemple de Matrice de composition du conseil – identifier les lacunes, page 30

Appendice 6 : Exemple de Questions d’entrevue, page 31

Appendice 7 : Exemple de Calendrier de recrutement pour le conseil, page 32

Concevez un processus de demande clair et transparent.

Assurez-vous que les critères de demande pour des postes au sein du conseil soient clairs et disponibles publiquement par l’entremise de tableaux d’affichage et de profils de postes à pourvoir. Examinez bien votre façon de gérer à l’heure actuelle votre processus de sélection et voyez s’il y a des façons d’être plus inclusif. Voyez les exemples qui suivent :

LA VILLE DE TORONTO

La Ville de Toronto a identifié des obstacles dans son processus de nominations aux emplois de la ville et les a retirés. Par exemple, ils ont amélioré leur site Web pour offrir des renseignements complets sur le processus de demande d’emploi. Ceci impliquait d’utiliser un langage plus clair, y compris de meilleures instructions et des moyens plus pratiques pour présenter une demande – en personne, par la poste, par télécopieur ou par courriel.

Soyez méthodique lorsque vous interviewez des candidats potentiels. Formulez des questions d’entrevue qui vous fourniront les renseignements dont vous avez besoin au sujet des habiletés et des compétences du candidat potentiel. Pensez à inclure le fait d’avoir travaillé auprès de collectivités de la diversité comme une compétence en soi.

FAMILY SERVICE TORONTO

Les candidats potentiels au conseil répondent à un questionnaire standard au cours d’une entrevue de 60 minutes avec un comité du conseil à Family Service Toronto. « Nous voulons être sûrs qu’ils comprennent l’engagement qu’il vont prendre », précise le président du conseil, Harlan Schonfeld. Entre autres choses, ils répondent à des questions portant sur leurs expériences à travailler avec des groupes de la diversité et sur leur attitude face à l’équité et l’inclusion.

Voir Appendice 6, page 31, pour un exemple de Questions d’entrevue sur la diversité.

Soyez bien organisé.

Assurez-vous de vous laisser beaucoup de temps pour le recrutement et la sélection de nouveaux membres du conseil, surtout si vous avez des besoins particuliers ou plusieurs postes à combler. En planifiant à l’avance vous aurez plus chances que les membres du comité puissent y consacrer du temps et s’impliquent réellement. Reliez vos activités aux préparations en vue de l’Assemblée générale annuelle (AGA). Voir Appendice 7, page 32, pour un exemple de Calendrier de recrutement menant à une AGA.

4 |

Créer un conseil efficace

Vous avez maintenant des nouveaux membres du conseil. Que pouvez-vous faire pour créer un environnement accueillant et coopératif?

Préparez vos nouveaux membres du conseil.

Les activités qui suivent sont de bonnes pratiques de gouvernance en général et se retrouvent dans cette trousse parce qu'elles sont particulièrement efficaces pour soutenir les membres du conseil issus de la diversité. Pour être plus efficaces, elles devraient faire partie de l'orientation de tous les nouveaux membres du conseil.

Orientation du conseil

Cette fonction est généralement remplie par le comité de gouvernance. Essayez de tenir votre session d'orientation du conseil aussitôt que possible après l'Assemblée générale annuelle. Dans votre préparation de la session, n'oubliez pas pour autant les besoins des membres actuels du conseil.

Au nombre des sujets potentiels, on retrouve :

- renseignement sur le secteur afin de décrire l'environnement dans lequel œuvre l'organisme
- histoire de l'organisme, mission, vision et valeurs
- présentation du plan stratégique
- vue d'ensemble de la programmation
- cadre légal de l'organisme
- règlements et politiques qui ont été élaborés par le conseil
- procédures de prise de décisions au sein du conseil
- rôle du conseil en regard du rôle du directeur administratif
- responsabilités du membre du conseil
- obligations et responsabilités
- intervenants et relations clés
- une orientation vers le manuel du conseil (voir Appendice 8, page 33, pour un exemple de ce que vous pouvez inclure dans un manuel du conseil)

Mentorat

Le mentorat est un moyen efficace et peu coûteux pour préparer les nouveaux membres du conseil en vue d'une entière participation au travail du conseil. Un membre du conseil plus expérimenté (mentor) apporte connaissances, conseils et soutien à un plus récent membre (mentoré) qui recherche information et connaissances au sujet des travaux du conseil et de l'organisme.

Encouragez les cadres supérieurs du conseil à soutenir le programme. Vous pourriez choisir d'impliquer le directeur administratif pour choisir et jumeler les mentors et les mentorés. Prenez en considération l'expérience préalable des nouveaux membres à des conseils lorsque vous les jumelez à des mentors appropriés.

Prenez en considération ces critères lorsque vous choisissez des membres du conseil d'expérience pour devenir mentors :

- minimum d'un an au conseil
- bonne connaissance de la gouvernance

La formation en matière de bonne gouvernance comprend une formation sur la diversité. Pour être efficace, la formation en gouvernance doit être adaptée à votre auditoire particulier.

- expérience dans des rôles de leadership
- engagement à augmenter la diversité au conseil
- compréhension des défis auxquels font face les nouveaux membres du conseil

Voici quelques aspects à garder à l'esprit lorsque vous choisissez de nouveaux membres du conseil pour devenir mentorés :

- durée et niveau d'expérience préalable à un conseil
- récemment nommés au conseil (moins de six mois)
- engagement à améliorer leur capacité à titre de membres du conseil
- motivés à prendre l'initiative au conseil
- volonté de consacrer du temps pour améliorer leur efficacité au conseil

Le mentorat formel est un programme structuré dans le cadre d'un calendrier spécifique. Les mentors et les nouveaux membres du conseil sont jumelés, formés et signent une entente de partenariat, qui est une entente écrite décrivant leurs attentes mutuelles et les objectifs d'apprentissage du nouveau membre du conseil. (Voir un exemple d'Entente de partenariat à l'Appendice 9, page 34.)

Le mentorat informel est une relation spontanée qui se développe naturellement lorsqu'une personne moins expérimentée demande conseil à quelqu'un qui a plus d'expérience et de connaissances. Le mentorat formel aussi bien que le mentorat informel ont tous deux leurs avantages. Vous saurez déterminer lequel des deux convient le mieux à votre conseil.

Le tableau qui suit est un guide rapide des activités de mentorat. Voir Appendice 10, page 35, pour une feuille de route détaillée d'un exemple de relation dans laquelle le tandem du mentorat a passé neuf heures ensemble au cours d'une période de six mois.

Tâches du mentor

- Partager des articles, des livres et des sites Web sur la gouvernance du conseil.
- Raconter votre expérience au conseil et comment les choses se sont réalisées au sein du conseil et de l'organisme.
- Rencontrer votre mentoré une demi-heure avant la réunion du conseil pour clarifier les sujets à l'ordre du jour.
- Téléphoner à votre mentoré après la réunion du conseil pour discuter et répondre aux questions sur certains sujets.

Tâches du mentoré

- Lire le matériel recommandé par votre mentor et en discuter avec lui. Partager le matériel que vous avez lu.
- Choisir un sujet dans le manuel du conseil que vous voulez approfondir et en discuter avec votre mentor.
- Faire une liste de la terminologie du conseil qui n'est pas familière et demander à votre mentor d'expliquer.
- Observer les réunions des comités et discuter duquel faire partie.

Offrez une formation en gouvernance et diversité.

Quel que soit le modèle de gouvernance de votre conseil, tous les membres du conseil ont besoin de formation permanente en matière de bonne gouvernance. Les cours peuvent porter sur les Rôles et responsabilités du conseil, la Gestion du risque, la Planification stratégique, la Sensibilité aux cultures et à la diversité.

Une formation sur la bonne gouvernance comprend une formation sur la diversité. Pour être efficace, la formation en gouvernance doit être adaptée à votre auditoire particulier. Vous saurez déterminer s'il vous faut faire intervenir un facilitateur pour vous assister dans la planification et la prestation. Il est important de créer un environnement d'apprentissage sécuritaire et de prévoir beaucoup de temps pour la discussion.

Vous pouvez décider que les membres du conseil se livrent à une autoévaluation en ce qui trait aux questions de diversité; par exemple, voir comment ils jugent leur comportement dans leur travail au sein du conseil et leur niveau de sensibilisation aux cultures.

Prévoyez plus d'une session de formation sur la diversité au calendrier de formation de votre conseil. L'engagement envers la diversité est permanent et pour que les membres du conseil développent et/ou solidifient les compétences dont ils ont besoin pour atteindre vos objectifs de diversité demande du temps.

Certains organismes choisissent de rencontrer individuellement les membres du conseil pour faire le point sur l'engagement du conseil à l'égard de la diversité et de ses politiques de diversité. Pensez à ce qui vous convient le mieux.

YMCA DU GRAND TORONTO

Le YMCA du Grand Toronto tient une session d'orientation d'une journée complète pour tous les nouveaux membres du conseil de même qu'un programme informel de mentorat pour le conseil dans le cadre duquel les nouveaux membres sont jumelés à ceux qui ont plus d'expérience. Selon l'expérience du YMCA, la formation de sensibilisation à la diversité pour les conseils doit être personnalisée à chaque fois. Parfois, une discussion suffit parce que les nouveaux membres du conseil sont déjà informés. Ils se sont rendus compte que des « programmes de formation généralisés ne fonctionnaient pas bien » et ils se focalisent sur l'intégration de la diversité dans le processus d'orientation du conseil.

LE CENTRE DE TOXICOMANIE ET DE SANTÉ MENTALE

Au Centre de toxicomanie et de santé mentale (CTSM) le conseil et les cadres supérieurs ont été les premiers à recevoir une formation sur la diversité spécifiquement personnalisée en fonction de leurs rôles dans la direction de l'organisme. La formation est obligatoire dans l'ensemble de l'organisme et au conseil. Le CAMH est alors passé à un deuxième niveau de formation adapté à des activités spécifiques au sein de l'organisme, comme l'embauchage impartial.

L'engagement envers la diversité est permanent et pour que les membres du conseil développent et/ou solidifient les compétences dont ils ont besoin pour atteindre vos objectifs de diversité demande du temps.

Voir aussi :

Appendice 8 : Exemple de Sujets figurant au manuel du conseil, page 33

Appendice 9 : Exemple d'Entente de partenariat de mentorat, page 34

Appendice 10 : Exemple de Feuille de route pour une relation de mentorat, page 35

Prenez en considération les besoins des nouveaux membres de votre conseil.

Assurez-vous que les lieux de réunion sont accessibles, que les rencontres sont programmées de façon à ne pas être en conflit avec des fêtes culturelles importantes et que l'on a prévu la garde des enfants. Informez-vous pour savoir s'il y a d'autres exigences ou préférences.

« Vous ne savez pas jusqu'à quel point les choses peuvent être restrictives pour les gens simplement en raison de leur état physique, leur état mental, leur genre ou leur âge » affirme Harlan Schonfeld, président du conseil de Family Service Toronto. Le conseil a pris connaissance des expériences des transgenres, des personnes handicapées, et ont élargi leur compréhension de l'équité et de l'inclusion. « Ce n'est qu'en continuant de s'informer au sujet de l'anti-oppression que vous réalisez qu'il y aura toujours quelqu'un qui sentira un obstacle, et qu'il faut y répondre. » L'immeuble est-il accessible en fauteuil roulant? Est-ce que tout le monde peut lire et comprendre les documents du conseil? Qu'est-ce qui pourrait être fait d'autre?

Gardez les membres du conseil engagés et actifs.

Offrir régulièrement des occasions aux membres de votre conseil de rester engagés est un suivi logique, stratégique au recrutement et à la sélection. Maintenez la vitesse de croisière!

La formation du conseil peut se faire tout au long de l'année et peut être inscrite au calendrier du conseil. Pensez à élaborer un agenda d'apprentissage pour chaque personne et à trouver des moyens d'aborder les choses afin d'assurer une participation significative de la part de tous. La formation sur la diversité peut également être offerte plus d'une fois au cours de l'année.

FAMILY SERVICE TORONTO

En utilisant un « bloc de résolutions » – plaçant des éléments comme le rapport du DG, le rapport du président, et l'approbation du procès-verbal dans un document qui peut être approuvé en une seule motion – Family Service Toronto laisse plus de temps, au cours de chaque réunion, pour des discussions substantielles et pour la formation permanente.



5

Maintenir le cap

Vous avez maintenant créé et mis en place un plan pour accroître la diversité au sein de votre conseil et pour créer un conseil efficace. Vous avez travaillé dur pour recruter de nouveaux membres issus de la diversité et pour faire en sorte qu'ils se sentent appréciés de façon à ce qu'ils apportent leurs compétences, connaissances et énergie. Comment saurez-vous si vous avez réussi?

Voici quelques gestes qui contribueront à la réussite d'une initiative de diversité pour le conseil :

- reliez vos gestes fortement à vos priorités stratégiques
- communiquez clairement ce que vous voudriez atteindre
- maintenez au premier plan votre projet de diversité au conseil
- intégrez votre plan de diversité dans les processus de prise de décisions de votre conseil
- allouez des ressources pour la mise en œuvre du plan (par exemple, pour une retraite du conseil)
- mettez en place des mesures de responsabilités
- déterminez ce à quoi le succès ressemble
- mesurez (et célébrez) le progrès
- mettez en place des recommandations pour des améliorations

Contrôler le progrès.

Vous pourriez commencer par un retour à votre point de départ et une évaluation de la composition de votre conseil comparativement aux données démographiques pertinentes. Vous pourriez également choisir d'examiner de plus près vos politiques et procédures :

- Comment avez-vous changé vos politiques et procédures de nomination et de désignation?
- Vos politiques et procédures ont-elles été modifiées pour réduire/aborder les obstacles?

Prenez le temps de décrire ce que vous voudriez atteindre au cours d'une évaluation et comment vous le feriez. Demandez-vous, par exemple, si vous avez l'expertise pour faire votre propre évaluation ou si vous paieriez quelqu'un pour vous aider. Pensez à l'envergure de votre évaluation et établissez un calendrier raisonnable. Fixez des attentes pour ce qui est du type de recommandations que vous voudriez voir après l'évaluation et pensez à l'utilisation que vous ferez de vos résultats. Par exemple, vous pouvez intégrer des priorités dans les plans de travail du conseil et des comités et dans le cycle de planification stratégique. Les résultats de l'évaluation peuvent être partagés avec les intervenants de même qu'inclus dans des rapports et des propositions de financement.



« Soyez stratégique dans votre quête de changement. Connaissez bien la culture et les processus informels de l'organisme que vous désirez changer. Trouvez-vous des alliés qui partagent votre vision et appuient vos efforts. Soyez tenace et ayez plus d'une démarche dans votre trousse de changement. »

Alok Mukherjee,
président, Toronto Police Services Board

Que rechercher et où le trouver?

Déterminez les résultats que vous voudriez mesurer et les indicateurs qui vous montreront que vous avez atteint vos objectifs. Il peut s'agir de mesures quantitatives ou qualitatives. Par exemple, vous pouvez fixer des cibles numériques pour le nombre d'ex-clients qui siègent à votre conseil, comme 20 %. Vous pouvez tenter de mesurer ce que les membres du conseil ont appris au cours d'une session de formation sur la diversité. L'Appendice 11, page 38, vous donne un exemple de la façon de planifier pour évaluer différents aspects de la gouvernance du conseil.

Retournez à vos politiques et procédures pour recueillir de l'information sur ce qui suit :

- comment vous déterminez les critères d'admissibilité pour les postes vacants
- comment vous annoncez les postes vacants
- comment vous recrutez de nouveaux membres
- comment vous présélectionnez les nouveaux membres
- comment vous orientez les nouveaux membres au sujet du fonctionnement de votre conseil

Au nombre des outils et ressources qui peuvent être utilisés, on retrouve :

- listes de contrôle d'auto-évaluation organisationnelle (voir la liste des ressources à l'Appendice 14, page 46, pour la Trousse des organismes communautaires inclusifs)
- auto-évaluation individuelle pour les membres du conseil
- questionnaire sur l'efficacité du conseil (voir Appendice 12, page 40, pour les Principes directeurs pour la création d'un sondage d'auto-évaluation du conseil)
- entrevues personnelles
- renseignements anecdotiques courants
- matrice des compétences (consultez la section : Mener une campagne de diffusion et de recrutement pour le conseil, page 10)
- données des recensements de Statistique Canada

Le changement organisationnel en perspective.

Soyez patient. Le changement organisationnel prend du temps. Une compréhension des principes de la gestion du changement peut vous aider à comprendre les efforts de votre organisme et mettre en perspective les revers inévitables. Le survol qui suit relie les éléments essentiels de l'accroissement de la diversité du conseil au modèle en huit étapes de John Kotter⁵. Kotter précise qu'un changement réussi passe par les huit étapes, habituellement en séquence.

1. Créer un sentiment d'urgence – le contentement de soi fera obstacle aux efforts de changement. Premièrement, identifiez les sources de ce contentement de soi et ensuite, retirez-les ou minimisez leur impact. Prenez le temps de vous préparer au changement, entreprenez d'honnêtes discussions au sujet de la diversité et de ce que le fait d'être plus inclusif pourrait vouloir dire pour votre organisme. Commencez à parler des bénéfices qui découlent d'une plus grande diversité et de pourquoi il est temps de commencer.

⁵ John P. Kotter, *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.

2. Créer la coalition qui guidera – Alors qu'un champion lui-même peut être un actif important, une gestion efficace du changement exige l'effort d'une équipe. Recrutez un leadership fort et un soutien visible de la part de personnes clés au sein de l'organisme et du conseil. Favorisez la confiance au sein des membres du groupe et fixez un objectif commun. Il est possible que votre organisme ait déjà connu une initiative de diversité au niveau du personnel et des programmes; si c'est le cas, vous pouvez inviter des personnes clés impliquées dans cette mise en œuvre pour conseiller votre équipe.

3. Élaborer une vision et une stratégie – Une direction claire en vue du changement est nécessaire. Dessinez un portrait clair de l'avenir comme conseil diversifié qui puisse se résumer en une ou deux phrases. Ajoutez une direction d'ensemble sur la façon d'atteindre cet objectif. Un engagement à l'égard d'une vision commune est un cadre puissant pour focaliser l'attention du conseil sur ce qui est partagé plutôt que sur les divergences qui peuvent surgir autour de la table du conseil.

4. Communiquer la vision de changement – Parlez de la vision à chaque occasion qui se présente; par exemple, aux réunions du conseil, aux réunions des comités et lors de rencontres dans la collectivité. Utilisez la vision pour guider les décisions et résoudre les problèmes qui se posent au cours des réunions du conseil. Écoutez ce que les membres du conseil ont à dire au sujet de la vision et soyez prêt à la raffiner au besoin.

5. Habilitier les gens pour l'action – Examinez la structure et les pratiques de votre conseil pour voir s'ils coïncident avec votre vision. Offrez une formation sur la diversité et l'inclusion, avec une focale particulière sur la gouvernance du conseil. Identifiez les membres du conseil qui résistent au changement et aidez-les à voir ce qui est nécessaire.

6. Générer des gains à court terme – Rien de réussit comme le succès. Le changement prend du temps. Des preuves que les efforts rapportent vous aideront à convaincre les membres du conseil qui sont toujours hésitants et vous permettra de maintenir votre vitesse de croisière. Ceci peut être atteint en fixant des cibles à court terme de même que des objectifs à long terme et en célébrant les succès.

7. Consolider les gains et produire plus de changement – Essayez de ne pas laisser la célébration du succès diluer le sentiment d'urgence et d'engagement envers votre vision. Le conseil pourrait toujours avoir certaines réticences face au changement.

8. Ancrer les nouveaux changements dans la culture – Continuez de discuter de progrès au cours de vos réunions régulières du conseil. Incluez les idéaux et les valeurs du changement lorsque vous recrutez de nouveaux membres pour le conseil et les comités. Créez des plans pour remplacer les principaux leaders du changement, en particulier lorsqu'ils quittent, étant donné que les conseils ont des mandats déterminés.

Voir aussi :

Appendice 11 : Vue d'ensemble du processus d'évaluation du conseil, page 38

Appendice 12 : Principes directeurs pour la création d'un sondage d'auto-évaluation pour le conseil, page 40

Appendice 13 : Exemple de Questionnaire pour le conseil, page 41

Appendice 14 : Ressources, page 46

« Pour se livrer à une auto-réflexion et avoir une évaluation à 360 degrés de l'organisme, des membres du conseil, et de comment nous allons de l'avant. C'est assez étonnant. »

Hari Viswanathan,
Director, Family Service Toronto

FAMILY SERVICE TORONTO

En plus de l'inventaire des compétences, chaque année les membres du conseil de Family Service Toronto remplissent un questionnaire confidentiel en ligne pour évaluer leur efficacité et leur engagement à titre personnel et comme conseil (voir Appendice 13, page 41). Ceci permet à l'organisme d'évaluer tant les activités que les comportements. Les questions, qui changent chaque année, peuvent porter sur le fait de savoir si les membres s'encouragent à participer complètement au travail de gouvernance, et si les gens sont confortables lorsqu'il s'agit de soulever des questions qui sont susceptibles de provoquer des différences d'opinion ou des conflits. Le directeur, Hari Viswanathan, explique que cet outil donne au conseil l'occasion « de se livrer à une auto-réflexion et d'avoir une évaluation à 360 degrés de l'organisme, des membres du conseil, et de comment nous allons de l'avant. C'est assez étonnant. »

CENTRAIDE TORONTO

Depuis ses débuts au milieu des années 50, Centraide Toronto (alors United Community Appeal of Greater Toronto) a reconnu l'importance d'embrasser la diversité de la ville.

Lorsque Centraide Toronto a réduit la taille de son conseil d'administration, la représentation de la communauté est demeurée malgré tout une priorité. Pour être efficaces, les administrateurs de Centraide doivent refléter la nature multiculturelle et multigénérationnelle de Toronto. Réduire le conseil de 44 à 23 membres a fait en sorte qu'il soit plus engagé, mais avoir des administrateurs dotés du bon ensemble de compétences a été essentiel. Les candidats provenaient des liens de Centraide avec les milieux universitaires, sans but lucratif, syndicaux, gouvernementaux et du secteur public; sa campagne en milieu de travail (Workplace Campaign) a fait le lien avec les communautés des entreprises et des affaires; les quelques 200 agences et plus qu'il finance ont fourni des administrateurs potentiels hautement qualifiés. Résultat de ses efforts, de 2002 à 2010, la diversité au conseil est passée de 28 % à 61 %.

Dans les années 80, Centraide s'est engagé à devenir encore plus diversifié et inclusif, non seulement en termes d'agences et de programmes caritatifs, mais également dans son appel aux collecteurs de fonds et aux bénévoles. Dans l'espace de quelques années, Il produisait du matériel qui ciblait des groupes ethnoculturels, recevait une couverture dans la presse multiethnique de Toronto, et avait formé un comité permanent dédié à la promotion de l'organisme auprès des communautés ethniques. Des comités, représentant les communautés noire, chinoise, grecque, italienne et sud-asiatique, ont été créés pour impliquer dans le financement les cinq plus grandes communautés culturelles de Toronto. On a également fait des campagnes de diffusion ciblées auprès des communautés portugaise, coréenne et philippine, entre autres.

6

Conclusion

« Les règles de l'art en matière de gouvernance au conseil impliquent de trouver les bonnes personnes pour diriger, » affirme Ratna Omidvar, présidente de Maytree et co-présidente de DiverseCity. « Dans une conurbation aussi diversifiée que la nôtre, ceci veut dire d'embrasser l'ensemble des compétences, expériences et relations disponibles. Capitaliser sur notre immense bassin de talents est impératif pour les conseils sans but lucratif et publics. »

Les ressources et exemples sont ici pour que vous les utilisiez et les adaptiez, alors que vous passez du lancement à la mise en œuvre, puis à l'évaluation. Nous vous souhaitons, à vous et à votre conseil, le plus grand succès alors que vous changez la face de la gouvernance dans votre organisme et votre région.



APPENDICES

Appendice 1 : Questionnaire sur la diversité pour le conseil

	Oui	Non	Jusqu'à un certain point	Besoin de faire/de me renseigner
Votre organisme reflète-t-il la diversité de votre collectivité pour ce qui est :				
• des membres du conseil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• du personnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des membres des comités/groupes de travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des bénévoles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis à part les moyens conventionnels, annoncez-vous les postes dans des journaux communautaires et par le biais d'agences culturelles pour :				
• les postes au sein du personnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• les postes bénévoles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• les stages d'étudiants?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutez-vous à partir de groupes issus de la diversité dans votre collectivité pour :				
• de nouveaux postes au conseil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des postes aux comités/groupes de travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que la maîtrise de langues autres que les deux langues officielles est reconnue comme une compétence de valeur lorsque vous choisissez :				
• des membres du conseil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• du nouveau personnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pour des postes aux comités/groupes de travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des bénévoles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des étudiants en stage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que la connaissance des cultures et des traditions est reconnue comme une compétence de valeur lorsque vous choisissez :				
• des membres du conseil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• du nouveau personnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pour des postes aux comités/groupes de travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des bénévoles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des étudiants en stage?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que vous reconnaissez la connaissance de langues autres que les langues officielles et la connaissance des cultures et tradition comme des compétences de valeur lorsque vous évaluez le personnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque vous recrutez en général, demandez-vous aux candidats potentiels s'ils se sentent à l'aise de travailler avec d'autres personnes issues de la diversité sur le lieu de travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source – Extrait de *The Diversity Lens*, Association canadienne pour la santé mentale. Le texte complet est disponible (en anglais) au www.cmha.bc.ca/about/vision_mission.

Appendix 2: Exemple de format de Cadre de référence pour les comités

Format de Cadre de référence pour les comités

Rôle	<p>Un énoncé général de l'objectif ou du rôle du comité devrait être formulé. Le rôle devrait être pertinent au travail du conseil.</p> <p><i>Exemple</i></p> <p>Le rôle du comité de gouvernance pourrait être exprimé comme suit : « Aviser le conseil sur les questions se rapportant à la structure et aux processus de gouvernance du conseil, à l'évaluation de l'efficacité du conseil, au recrutement, à la formation et à l'évaluation des membres du conseil. »</p>
Responsabilités	<p>Une liste spécifique des activités du comité est d'entreprendre, habituellement sans préciser en détail le processus que doit suivre le comité.</p> <p><i>Exemple</i></p> <p>Les responsabilités du comité de gouvernance pourraient inclure :</p> <ul style="list-style-type: none">• Examiner les règlements et recommander des amendements au besoin;• Diriger le processus de succession, d'entrevue et de recommandation des candidats pour leur élection au conseil; et• Évaluer l'efficacité des structures, des processus de la gouvernance du conseil et recommander des changements si nécessaire. <p><i>(Voir l'exemple des Responsabilités des comités pour d'autres exemples.)</i></p>
Membres et votation	<p>Établissez le nombre de membres du comité nommés et de membres d'office et s'ils votent ou pas.</p> <p><i>Exemple</i></p> <p>Membres votants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Président du conseil;• Au moins quatre directeurs nommés par le conseil;• PDG à titre de membre d'office. <p>Membre non-votant :</p> <ul style="list-style-type: none">• Vice-président de la planification.
Président du conseil	<p>Décrivez qui sera le président.</p> <p><i>Exemple</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Un membre du comité nommé par le conseil.
Fréquence des réunions et façon de convoquer	<p>Spécifiez si un nombre minimal de réunions doivent avoir lieu.</p> <p><i>Exemple</i></p> <p>Au moins à tous les trois mois à l'appel du président du comité.</p>

Appendix 2: Exemple de format de Cadre de référence pour les comités (suite)

Quorum	Si des non-membres du conseil siègent au comité, le quorum devrait se rapporter aux membres du conseil. <i>Exemple</i> 51 % des membres du comité, pourvu qu'une majorité de ceux qui sont présents soient membres du conseil. -OU- 51 % des membres qui ont le droit de voter.
Ressources	Spécifiez si un membre de la direction doit être affecté au comité à titre de ressource ou de soutien au comité.
Présentation de rapport	Spécifiez de quelle façon le comité présente ses rapports. Ce sera habituellement au conseil, mais les sous-comités peuvent faire rapport à un comité. <i>Exemple</i> Au conseil.
Date du dernier rapport	

Source : Corbett, Anne et James M. Mackay. *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Ontario Hospital Association, Avril 2009, pp. 153-154. Utilisé avec permission.

Appendix 3: Exemple des Responsabilités de la gouvernance du conseil et du comité de nomination

Recrutement du conseil

- Élaborez pour l'approbation par le conseil une description des compétences, de l'expérience et des qualités, y compris la diversité des directeurs;
- Prenez en considération les compétences, l'expérience, les qualités et la diversité des directeurs actuels pour déterminer les besoins du conseil; et
- Surveillez les processus de recrutement et de nomination du conseil et recommandez des candidats au conseil en vue des élections à l'assemblée annuelle.

Formation du conseil

- Assurez-vous qu'une session d'orientation complète est offerte à tous les nouveaux membres du conseil;
- Surveillez les sessions de formation du conseil afin de vous assurer que le conseil reçoive une formation périodique sur la gouvernance, les enjeux de l'industrie et l'exploitation de l'organisme; et
- Organisez, avec la participation du PDG et du président du conseil, la retraite annuelle du conseil.

Président du conseil

- Assurez la planification pour la succession au poste de président du conseil;
- Surveillez et mettez en place le processus du conseil pour le choix d'un président du conseil et recommandez une personne pour son élection par le conseil à titre de président; et
- Faites des recommandations au conseil pour des vice-présidents et autres directeurs du conseil.

Comités du conseil

- Assurez un examen et une évaluation périodique de la performance du comité et du Cadre de référence et faites des recommandations au conseil si nécessaire; et
- Recommandez au conseil, avec la participation du président, des candidats pour tous les comités du conseil et les présidents des comités.

Évaluations

- Créez et mettez en œuvre un programme pour évaluer la performance du conseil, y compris la performance individuelle des directeurs, la performance du président, des comités du conseil et des présidents de comités;
- Prenez en considération les résultats des évaluations du conseil en regard du renouvellement des mandats des directeurs en place; et
- Examinez et présentez des recommandations au conseil au sujet de :
 - la composition du conseil
 - la taille du conseil
 - les structures du conseil
 - les politiques et procédures du conseil
 - des amendements aux règlements
 - de l'assiduité au conseil
 - autre
- Autres questions qui peuvent être exigées par le conseil, de temps à autre.

Source : Corbett, Anne et James M. Mackay. *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Ontario Hospital Association, Avril 2009, pp. 157-158. Utilisé avec permission.

Appendix 4: Exemple de Politique de diversité

Family Service Toronto – Politique d'équité et d'inclusion, février 2009

Family Service Toronto (FST) affirme son engagement à bâtir une ville qui est équitable et inclusive. Ceci veut dire que dans tous les aspects de son exploitation et à tous les niveaux de l'organisme, le FST travaille afin d'assurer qu'il n'y a aucune discrimination sur la base de, mais non limitée à, l'ethnicité, la langue, la race, la capacité, le sexe, l'identité sexuelle ou de genre, l'orientation sexuelle, le statut familial, le revenu, le statut d'immigrant ou de réfugié⁶, la nationalité, le lieu de naissance, le statut générationnel⁷, l'affiliation politique ou religieuse.

FST reconnaît en outre que la diversité croissante au sein des résidents de Toronto a apporté des avantages culturels, sociaux et économiques à notre collectivité. Il est également sensible au fait que les groupes opprimés sont marginalisés et rencontrent des obstacles lorsqu'il s'agit d'avoir un plein accès à la collectivité et d'y participer pleinement. FST vise à augmenter l'accès et la participation, en particulier pour ceux qui sont marginalisés, désavantagés et opprimés.

FST encourage les particuliers à participer pleinement et à avoir plein accès à ses services, emplois, structures de gouvernance⁸ et possibilités de bénévolat. Il fera tous les efforts pour faire en sorte que sa structure, ses politiques et ses systèmes reflètent tous les aspects de l'ensemble de la collectivité et pour promouvoir un accès égal à tous. À cette fin, FST s'efforce de s'assurer que :

- Les comportements discriminatoires et oppressifs ne soient pas tolérés;
- Les particuliers qui s'adressent au FST pour des services soient des participants valorisés qui ont des possibilités de formuler et d'évaluer nos programmes;
- Les programmes et services communautaires soient élaborés et offerts de façon à donner la priorité aux personnes issues de collectivités marginalisées et soient sensibles aux besoins de groupes issus de la diversité;
- Les programmes soient offerts de telle façon que les obstacles systémiques à une participation et un accès complets soient éliminés et de façon à ce que des relations positives et un changement d'attitude envers les groupes marginalisés soient encouragés;
- Les services soient offerts avec une sensibilité à l'influence du pouvoir et des privilèges dans toutes les relations, y compris les relations de service, et soient offerts dans l'esprit de principes anti-oppressifs;
- Le matériel de communication présente une vision positive et équilibrée des personnes ayant des expériences diverses.

L'objectif de cette politique est d'agir à titre de force positive pour la promotion de l'équité et l'élimination de l'oppression.

⁶ FST reconnaît que des obstacles à l'emploi et aux services peuvent exister en raison de l'immigration ou du statut de réfugié suite à la législation et/ou à des obligations contractuelles de financement.

⁷ Le statut générationnel a pour but de protéger contre la discrimination les personnes ayant la citoyenneté canadienne qui appartiennent à la première, deuxième ou troisième génération d'immigrants.

⁸ La structure de gouvernance du FST se compose : du conseil de direction, des comités du conseil et de tout groupe de travail du conseil qui peut être convoqué.

Appendix 5: Exemple de Matrice de composition du conseil – Identifier les lacunes

Nom du membre du conseil :

CRITÈRES	Fort	Passable	Faible
Compétence / Expérience			
A présidé le conseil ou le comité d'un organisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre rôle de gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planification stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soins de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnes âgées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immigration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche et éducation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion financière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Questions légales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion du risque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations publiques/Communications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expérience au conseil			
Sans but lucratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D'entreprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversity			
Femme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Homme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethno-raciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personne ayant une déficience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connaissance des collectivités			
Dirigeant communautaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résidant des secteurs desservis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre – Spécifiez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : La diversité au conseil, Maytree

Appendix 6: Exemple de Questions d'entrevue

Family Service Toronto (FST) utilise un ensemble de critères d'évaluation au moment d'élaborer des questions d'entrevue pour les membres potentiels du conseil. Les extraits qui suivent se rapportent à la diversité. Les intervieweurs inscrivent des commentaires au sujet des réponses des candidats et donnent une note.

Critères d'évaluation

Reflète la diversité de la Ville de Toronto, y compris l'âge, la capacité, la race, l'ethnicité, le genre et l'orientation sexuelle

Ont une connaissance des enjeux entourant l'équité et l'inclusion

Questions

FST dessert la Ville de Toronto et travaille avec plusieurs communautés et organismes. Parlez-nous de votre connaissance de la collectivité torontoise et de votre implication dans des initiatives communautaires significatives.

FST embrasse la diversité et a une solide politique d'équité et d'inclusion.

- a. Quelle expérience de travail avec des groupes issus de la diversité apportez-vous?
- b. Comment pensez-vous que l'engagement envers l'équité et l'inclusion du FST affecterait le travail d'un membre du conseil?

Appendix 7: Exemple de Calendrier de recrutement

Le calendrier de recrutement qui suit décrit des activités de diffusion et de recrutement qu'un conseil peut entreprendre au cours d'une période de six mois, en vue de l'assemblée générale annuelle. Dans cet exemple, nous avons présupposé ce qui suit :

- l'assemblée générale annuelle se tient en septembre
- il y a un comité responsable de la diffusion et du recrutement
- le conseil est déjà engagé à recruter un conseil respectant la diversité et incorpore ceci dans son processus de recrutement et d'entrevue

Faire l'inventaire des compétences et de la diversité au sein des membres actuels du conseil (utilisant la matrice – voir Appendice 5, page 30)	Avril
Faire des recommandations sur l'opportunité de placer ou non un ou des membre(s) actuel(s) du conseil dont le mandat se termine sur la liste pour un second mandat	
Analyser la matrice une fois remplie et identifier les carences	
Rédiger les annonces de postes vacants et annoncer les postes à pourvoir au conseil aussi généralement que possible, tant à l'interne qu'à l'externe	fin avril
Affecter un membre du conseil ou un membre du personnel pour prendre les demandes d'information au téléphone pendant une période déterminée	deuxième et troisième semaines de mai
Date limite de présentation des CV	troisième semaine de mai
Faires des présélections préliminaires au téléphone avec les candidats potentiels	dernière semaine de mai, première semaine de juin
Finaliser les questions d'entrevues personnelles	Mai
Faire une courte liste de candidats	fin mai
Programmer les entrevues	deux premières semaines de juin
Prendre une décision au sujet des candidats recommandés	mi-juin
Soumettre à l'approbation du conseil les candidats recommandés	réunion du conseil de juin
AGA	le XX septembre
Première réunion du nouveau conseil	le XX septembre (une semaine plus tard)
Session d'orientation pour les nouveaux membres du conseil	le XX octobre
Retraite de conseil	Fin de semaine du XX octobre

Source : Dorene Weston, Full Circle Consulting Inc.

Appendix 8: Exemple de Sujets figurant au manuel du conseil

Introduction	Histoire de l'organisme Énoncé de mission Membres du conseil Personnel Organigramme Coordonnées Vue d'ensemble des programmes Origines du financement Calendrier des événements
Gouvernance	Règlements, politiques, codes Assurance Modèle de gouvernance Rôles et responsabilités Organigramme du conseil Procédures Comités Plans stratégiques et opérationnels
Procès-verbaux	Réunions du conseil de l'année en cours Assemblée générale annuelle
Rapports	Rapports financiers et contrats Rapport du directeur administratif Rapports des comités Rapports du vérificateur
Procédures administratives	Politiques des RH Conventions collectives
Formation et éducation	Orientation pour les nouveaux membres du conseil Tout soutien permanent/ateliers pour les membres du conseil

Appendix 9: Exemple d'Entente de partenariat de mentorat (suite)

Entente de partenariat entre le mentor et le mentoré

Mentor : _____

Mentoré : _____

À remplir par le mentoré

Mes objectifs d'apprentissage sont :

- _____
- _____
- _____

Ce que j'attends principalement de mon mentor :

- _____
- _____
- _____

À remplir par le mentor :

Mes principales attentes pour mon mentoré sont :

- _____
- _____
- _____

Le mentorat commencera le (date) : _____

Le mentorat se terminera le (date) : _____

La première rencontre aura lieu le (date) : _____

Signature du mentor

Signature du mentoré

Source : The Mentoring Partnership, Toronto Region Immigrant Employment Council

Appendix 10: Exemple de Feuille de route pour une relation de mentorat (suite)

Durée : Neuf heures sur une période de six mois

Méthodes : En personne, en ligne, au téléphone

1^{er} mois (2 rencontres)	1^{er} rencontre	2^e rencontre
Objectif Faire connaissance et découvrir l'organisme	(En personne – 1 heure) Sujet : Introduction <ul style="list-style-type: none"> • Partager les expériences antérieures au conseil et comme bénévole • Partager les attentes de l'un et de l'autre • Le mentoré explique ses objectifs d'apprentissage dans la relation de mentorat • Le mentor passe en revue l'information de base au sujet de l'organisme et répond aux questions, explique le modèle de gouvernance, clarifie les rôles du conseil et de la direction 	(En ligne ou au téléphone – ½ heure) Sujets : règlements, politiques, codes, responsabilités et assurance pour les directeurs <ul style="list-style-type: none"> • Le mentor clarifie le contenu et le contexte
Lectures suggérées/ Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • <i>The Imperfect Board Member: Discovering the Seven Disciplines of Governance Excellence.</i> Jim Brown. 2006. Jossey-Bass, San Francisco. • <i>Manuel du conseil</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents sur la politique du conseil
2^e mois (2 rencontres)	3^e rencontre (En personne – 1 heure) Sujet : contacts du conseil, communication, rôles et responsabilités	4^e rencontre (En personne – 1 heure) Sujet : réunions
Objectif Structure du conseil et appartenance	<ul style="list-style-type: none"> • Le mentoré passe en revue l'organigramme • Explique la responsabilité du conseil de surveiller l'ensemble de l'organisme • Le mentor explique les obligations fiduciaires et légales à titre de membre du conseil • Le mentor répond aux questions sur l'interprétation des états financiers • Le mentor décrit les rapports hiérarchiques entre les membres du conseil, les comités, le directeur administratif, la direction et le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter les types de réunions, y compris les réunions du conseil, les réunions des comités, l'AGA • Fixer un rendez-vous 30 minutes avant la prochaine réunion du conseil pour exposer les règles de procédure et l'ordre du jour
Lectures suggérées/ Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Trousse d'orientation • Manuel du conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Trousse d'orientation • Manuel du conseil

suite sur la page suivante >>

Appendix 10: Exemple de Feuille de route pour une relation de mentorat (suite)

3^e mois (2 rencontres)	5^e rencontre (En ligne ou au téléphone – ½ heure) Sujet : Comité	6^e rencontre (En personne – ½ heure) Sujet : Se préparer à une réunion du conseil
Objectif Administration	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter du comité le plus approprié pour le mentoré • Le mentor présente le président du comité au mentoré 	<ul style="list-style-type: none"> • Le mentor explique les règles de procédure de pour la réunion du conseil • Discute de l'ordre du jour de la réunion
Lectures suggérées/ Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Trousse d'orientation - liste des comités, présidents, membres de comités 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel du conseil • Ordre du jour de la réunion
4^e mois (2 rencontres)	7^e rencontre (En personne – 1 heure) Sujet : plans stratégiques et opérationnels et rapports	8^e rencontre (En personne – 1 heure) Sujet : plans stratégiques et opérationnels et objectifs d'apprentissage du mentoré
Objectif Plans stratégiques et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter de la vision, de l'énoncé de mission et des valeurs dans leur relation avec le plan stratégique • Discuter des objectifs du conseil • Le mentor partage les rapports internes et externes reliés aux plans stratégiques et opérationnels • Le mentoré passe en revue la liste des programmes • Le mentoré passe en revue la liste des partenaires de financement, les protocoles d'entente et les ententes de financement décrits dans le manuel du conseil • Discuter de l'histoire des relations de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et discuter des questions en cours se rapportant aux plans stratégiques et opérationnels et/ou aux rapports • Évaluer la relation de mentorat – ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas • Réexaminer les objectifs d'apprentissage du mentoré
Lectures suggérées/ Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • plan stratégique du conseil/de l'organisme • Plan de travail et priorités du conseil • Rapports de toutes priorités de la planification stratégique • État financier le plus récemment vérifié • Procès-verbaux de réunions précédentes • Descriptions des programmes • Manuel du conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel du conseil/rapports

Appendix 10: Exemple de Feuille de route pour une relation de mentorat (suite)

5^e mois (1 rencontre)	9^e rencontre (En personne – 1 heure) Sujet : Politiques des RH
Objectif Gestion organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le mentoré passe en revue toutes les politiques des RH pour les employés et les bénévoles • Examine toute question se rapportant aux politiques des RH • Le mentor partage les renseignements de base au sujet de toute convention collective en place
Lectures suggérées/ Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel du conseil • Documents de politiques • Conseil RH pour le secteur communautaire, www.hrcouncil.ca
6^e mois (1 rencontre)	10^e rencontre (En personne – ½ heure) Sujet : Évaluation et clôture
Objectif Évaluation de la performance du conseil et clôture	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter du processus d'évaluation du conseil • Célébrer la relation de mentorat • Discuter de ce qu'il faut faire autrement la prochaine fois • Discuter de toute autre formation que le mentoré devrait entreprendre
Lectures suggérées/ Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations précédentes du conseil • Évaluations du mentor/mentoré

Source : Manuel du mentorat pour le conseil, Maytree (2007)

Appendix 11: Vue d'ensemble du Processus d'évaluation du conseil

Outil d'évaluation	Objectif	Rempli par	Fréquence de complètement	Résultats évalués par	Action et calendrier
Orientation Évaluation	Évaluer et améliorer le programme d'orientation du conseil	Participants à l'orientation	Lorsque les nouveaux directeurs ont assisté à deux ou trois réunions du conseil	Comité de gouvernance du conseil	Évaluer et réviser le programme d'orientation avant l'orientation de l'année suivante.
Retraite du conseil	Évaluer et améliorer la retraite du conseil	Participants à la retraite	À la fin de chaque retraite du conseil	Comité de planification de la retraite	Formuler des commentaires en vue de la prochaine retraite du conseil.
Réunion du conseil	Améliorer la performance des réunions	Directeurs	À la fin de la réunion – périodiquement au cours de l'année	Président / PDG / secrétaire du conseil	Analyse périodique des résultats rapportés au conseil et qui entrent en ligne de compte dans l'élaboration de l'ordre du jour et des processus de la réunion.
Conseil	Améliorer la performance du conseil	Conseil	Annuellement	Comité de gouvernance	Le comité de gouvernance présente des rapports et des recommandations au conseil.
Chaque directeur	Auto-amélioration; renouvellement du mandat	Directeur et pairs du conseil	Annuellement	Président du conseil	Le président communique au membre du conseil. Rapporte les résultats au comité responsable des nominations au conseil si le directeur est pris en considération pour un renouvellement de mandat.
Membre de comité	Auto-amélioration; renouvellement du mandat	Membre de comité et ses pairs au comité	Annuellement	Comité de gouvernance et rapporté au président du conseil	Le président du conseil donne les résultats au membre du comité. Le comité de gouvernance prend en considération les résultats en recommandant les membres du comité.

Appendix 11: Vue d'ensemble du Processus d'évaluation du conseil (suite)

Outil d'évaluation	Objectif	Rempli par	Fréquence de complètement	Résultats évalués par	Action et calendrier
Président	Auto-amélioration; renouvellement du mandat	Président et directeurs	Annuellement	Comité de gouvernance	Le président du comité de gouvernance rencontre le président du conseil.
Président de comité	Auto-amélioration; renouvellement du mandat	Président de comité; membres de comité	Annuellement	Président du comité de gouvernance ou président du conseil	Le président du comité de gouvernance ou le président du conseil rencontre le président du comité; pris en considération par le comité de gouvernance en faisant des recommandations pour les présidents de comité.
Comité	Amélioration Revoir ou reconfirmer les comités existants et le Cadre de référence Évaluer et recommander un nouveau membre du comité ou la poursuite de son mandat	Conseil	Annuellement	Président du conseil/ comité de gouvernance du conseil	Pris en considération par le comité de gouvernance lorsqu'il formule des recommandations au sujet du Cadre de référence du comité.

- Ces outils d'évaluation peuvent être combinés. Remplir tous les outils d'évaluation possibles peut amener à une « fatigue de l'évaluation ».
- Il y a un risque que si les évaluations sont faites trop fréquemment, elles perdent de leur efficacité. Par exemple, il peut être plus approprié d'effectuer des évaluations périodiques des réunions du conseil ou des comités.
- Les résultats devraient être évalués par la personne ou le comité qui a la responsabilité de prendre des décisions qui se rapportent aux résultats de l'évaluation. Lorsqu'il s'agit d'auto-amélioration, les résultats devraient être confidentiels et communiqués avec respect par le président du conseil.
- Dans les cas où il y a un sérieux problème de comportement au conseil, une évaluation extérieure pourrait aussi être envisagée. Certaines sociétés ont fait appel à un observateur indépendant pour suivre les séances du conseil et présenter un rapport au conseil ou faire des commentaires confidentiels aux membres particuliers du conseil.

Source : Corbett, Anne et James M. Mackay. *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Ontario Hospital Association, Avril 2009, pp. 114 - 115. Utilisé avec permission.

Appendix 12: Principes directeurs pour la création d'un sondage d'auto-évaluation du conseil

Ces principes directeurs ont pour but d'assister le conseil dans l'élaboration d'un outil d'auto-évaluation approprié du conseil. L'auto-évaluation d'un conseil est remplie par tous les membres du conseil et offre un processus pour évaluer et améliorer la performance d'un conseil, de ses processus et de chacun de ses directeurs.

Le format habituel demande au directeur d'évaluer la performance du conseil, et sa propre performance, sur une échelle mobile. Il est également habituel d'offrir l'occasion au membre du conseil de répondre aux questions ouvertes ou de faire des commentaires.

On trouvera ci-dessous un modèle de Sondage d'auto-évaluation du conseil.

Énoncé	Sans commentaire	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
	0	1	2	3	4	5

Exemples d'énoncés pour évaluer la composition et la qualité du conseil

1. Le conseil est de la bonne taille pour permettre des discussions efficaces; tous les membres du conseil ont l'occasion de participer.
2. Le conseil identifie les compétences et qualités qui sont requises pour que le conseil joue son rôle.*
3. Le conseil a des pratiques claires, transparentes et bien comprises pour le recrutement de nouveaux directeurs.
4. Les nouveaux membres du conseil sont recrutés en tenant compte de la compétence, des connaissances, de l'expérience et des qualités requises.*
5. Les mandats au conseil permettent un roulement des membres pour obtenir un équilibre entre la continuité et les nouvelles contributions au conseil.*
6. Le conseil reflète la diversité de la collectivité qu'elle dessert.*
7. Les membres du conseil reçoivent une orientation qui les prépare à contribuer de façon significative au conseil.

* Ces énoncés peuvent exiger des modifications pour les conseils dont la mission ou le règlement en vigueur exige une composition qui ne tient pas uniquement compte des compétences et de l'expérience.

Exemples d'énoncés pour évaluer la composition et qualité du conseil

1. Les membres du conseil contribuent leurs compétences et expérience.
2. Les membres du conseil respectent et apprécient les points de vue de tous les membres du conseil.
3. Les membres du conseil arrivent préparés.
4. Les membres du conseil se traitent avec courtoisie et respect.
5. Les membres du conseil respectent la confidentialité des discussions du conseil.
6. Les membres du conseil déclarent les conflits d'intérêts s'il y a lieu.
7. Les membres du conseil connaissent et adhèrent au Code de conduite du conseil.

Source : Corbett, Anne et James M. Mackay. *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Ontario Hospital Association, Avril 2009, pp. 114 - 115. Utilisé avec permission.

Appendix 13: Exemple de questionnaire pour le conseil

Family Service Toronto a invité les membres de son conseil à répondre à ce questionnaire en ligne et leur a donné le lien.

1. Contexte

Traditionnellement, le conseil de FST fait à chaque année une évaluation de son travail et en utilise les résultats pour apprendre et s'améliorer. Cette pratique aide également FST à répondre aux normes de bonne pratique du programme d'accréditation « Bâtir des organismes plus sains » (BOS).

Nous vous demandons de remplir le questionnaire d'ici DATE. Le sondage devrait pouvoir être rempli en environ 15 minutes. MEMBRE DU PERSONNEL compilera les résultats du sondage dans un rapport pour examen par le comité de gouvernance et le conseil. Le sondage ne vous demande pas de vous identifier et les résultats seront rapportés sous forme globale.

Nous vous encourageons à faire des commentaires en plus des notations afin de nous permettre de focaliser nos efforts sur la solidification du travail du conseil.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, veuillez contacter NOM au NUMÉRO ou COURRIEL.

Nous vous remercions de l'attention que vous porterez à cette demande.

Président
Comité de gouvernance

suite sur la page suivante >>

Source : Family Service Toronto

Appendix 13: Exemple de questionnaire pour le conseil (suite)

2. Création et opérations du conseil

Veillez indiquer la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas du tout d'accord	D'accord Pas d'accord	Fortement en désaccord	Ne sais pas/ incertain
Le conseil a un processus de nomination qui identifie et recrute des membres du conseil efficaces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres du conseil reflètent la diversité des collectivités que FST dessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil a présentement une gamme suffisante d'expertises et d'expériences pour être un corps administratif efficace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les nouveaux membres du conseil reçoivent une orientation complète.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil évalue son travail annuellement pour améliorer ses systèmes et ses processus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des occasions de perfectionnement sont régulièrement offertes au conseil afin d'améliorer les compétences et la connaissance de ses membres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil fonctionne conformément aux règlements de FST.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'engagement de FST envers l'équité et l'inclusion se reflète dans les activités et les comportements du conseil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque les membres reconnaissent qu'ils ont un conflit d'intérêts, ils le dévoilent de manière appropriée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres du conseil respectent les règles de confidentialité et parlent d'une seule voix suite aux discussions et décisions des réunions du conseil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des occasions sont créées pour permettre aux membres du conseil de participer pleinement au travail de gouvernance du conseil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le directeur administratif est évalué comme stipulé dans la politique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil se focalise sur les questions stratégiques et de politique à long terme, plutôt que les questions d'exploitation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Any comments on board establishment and operations?					

Appendix 13: Exemple de questionnaire pour le conseil (suite)

3. Communication et prise de décisions

Veuillez indiquer la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas du tout d'accord	D'accord Pas d'accord	Fortement en désaccord	Ne sais pas/ incertain
Il y a des lignes de communication opportunes et ouvertes entre le conseil et le directeur administratif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres du conseil soutiennent et encouragent les autres membres à participer pleinement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres du conseil se sentent à l'aise de soulever et de discuter des questions où des différences d'opinion ou des conflits surgissent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les débats du conseil se focalisent sur des questions importantes avec une discussion honnête, ouverte, respectueuse et approfondie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le processus de prise de décisions du conseil est transparent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les réunions du conseil se déroulent de manière efficiente et efficace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous avez des commentaires sur les communications et la prise de décisions?

4. Administration

Veuillez indiquer la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas du tout d'accord	D'accord Pas d'accord	Fortement en désaccord	Ne sais pas/ incertain
Les membres du conseil reçoivent suffisamment d'information au sujet des activités, services et programmes de FST pour prendre des décisions responsables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil s'assure que le budget proposé est financièrement responsable et contribue à l'atteinte de la mission.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous avez des commentaires sur l'administration?

suite sur la page suivante >>

Appendix 13: Exemple de questionnaire pour le conseil (suite)

5. Leadership et formation

Veillez indiquer la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas du tout d'accord	D'accord Pas d'accord	Fortement en désaccord	Ne sais pas/ incertain
La mission actuelle reflète le rôle et les activités de l'organisme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil prend des décisions qui correspondent à la mission et aux valeurs de FST.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil est engagé à l'égard de la formation et du perfectionnement permanents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez des commentaires sur le leadership et la formation?					
<hr/>					

6. Expérience comme membre du conseil

Please indicate the response that best represents your opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas du tout d'accord	D'accord Pas d'accord	Fortement en désaccord	Ne sais pas/ incertain
À titre de membre du conseil, je considère que mes compétences et mon expérience sont bien utilisées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je considère que mon point de vue est entendu et apprécié.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je trouve mon expérience comme membre du conseil de FST satisfaisante et enrichissante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des commentaires sur votre expérience à titre de membre du conseil?					
<hr/>					

Appendix 13: Exemple de questionnaire pour le conseil (suite)

7. Fonctionnement d'ensemble du conseil

Veuillez indiquer la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas du tout d'accord	D'accord Pas d'accord	Fortement en désaccord	Ne sais pas/ incertain
Les membres du conseil partagent un solide engagement à l'endroit de FST.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans l'ensemble, le conseil a été efficace dans l'accomplissement de ses objectifs et dans l'atteinte de résultats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil se conduit de façon éthique et professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les membres du conseil ont de bonnes relations de travail entre eux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le conseil célèbre ses réalisations et ses succès..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous avez des commentaires sur le fonctionnement d'ensemble du conseil?

8. Questions qualitatives

Quelles sont les forces du conseil?

En pensant aux réalisations de conseil au cours de l'année dernière, qu'est-ce qui suscite le plus de fierté chez vous?

Qu'est-ce qui a un impact sur votre capacité de participer au conseil, s'il y a lieu?

Quelles sont les questions qui devraient retenir l'attention et le temps du conseil au cours de l'année prochaine?

À quels sujets le conseil devrait-il donner la priorité en matière de formation du conseil au cours de l'année prochaine?

Comment la performance du conseil peut-elle être améliorée au cours de l'année prochaine?

9. Merci!

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire d'évaluation.

Appendix 14: Resources



PUBLICATIONS

Averill, Nancy.

Diversity Matters, Changing the Face of Public Boards.

The Maytree Foundation, Toronto, 2009.

Brown, Jim.

The Imperfect Board Member: Discovering the Seven Disciplines of Governance Excellence.

Jossey-Bass, San Francisco, 2006.

Kotter, John P.

Leading Change.

Harvard Business School Press, 1996.

Lopes, Tina and Barb Thomas.

Dancing on Live Embers: Challenging Racism in Organizations. Between the Lines,

Toronto, 2006.

Ontario Hospital Association.

Guide to Good Governance: Not-For-Profit and Charitable Organizations.

Toronto, 2009.

Weston, Dorene.

Trousse La diversité au conseil,

La Fondation Maytree. Toronto, 2010.

Zachary, L.

Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide.

Jossey-Bass, San Francisco, 2005.

Appendix 14: Resources (suite)



WEBSITES

Maytree

www.maytree.com

The Greater Toronto DiverseCity Project

www.diversecitytoronto.ca

Board Diversity Training: A Toolkit

www.pillarnonprofit.ca/documents/pillartoolkit_boarddiversity_05.pdf

Board Match training for board members

www.altruvest.org/Altruvest/boardmatchleaders-main.html

Comptez-moi! Commission ontarienne des droits de la personne

<http://www.ohrc.on.ca/fr/resources/guides/countmein/pdf>

Dalhousie University, Non-Profit Leadership Program

http://collegeofcontinuinged.dal.ca/Files/NP_BuildingaBoardManual.pdf

DiverseCity Counts, A Snapshot of Diversity in the Greater Toronto Area

www.diversecitytoronto.ca/diversecity-counts/

Diversity 2004 Benchmarking

<http://diversityinc.com/images/pdfs/165357.pdf>

Conseil RH pour le secteur communautaire

www.hrcouncil.ca

Kotters' 8-step change model

www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm

Leadership Development Services

www.leadsvs.com/

Mentoring Canada, a service of Big Brothers Big Sisters of Canada

www.mentoringcanada.ca/resources/training.html

suite sur la page suivante >>

Appendix 14: Resources (suite)



WEBSITES (suite)

Secrétariat des nominations de l'Ontario,
www.pas.gov.on.ca

Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif, Industrie Canada, 2002
www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/eng/h_cl00688.html

Statistique Canada, Questions du recensement de 2006
www12.statcan.ca/IRC/english/ccr03_005_e.htm

City of Toronto public appointments information
<http://www.toronto.ca/public-appointments/application-process.htm>

Inclusive Community Organizations: A Tool Kit by Ontario Healthy Communities Coalition
www.ohcc-ccso.ca

L'Association canadienne pour la santé mentale "diversity lens and anti-racism policy"
www.cmha.bc.ca/about/vision_mission

Developing the Diversity – Competent Organization: A Resource Manual for
Non-Profit Human Service Agencies in Peel and Halton Regions
www.regionaldiversityroundtable.org/?q=node/96





DiverseCity est un partenariat entre Maytree et la
Greater Toronto CivicAction Alliance.

www.diversecitytoronto.ca



Avec le financement de :



Citoyenneté et
Immigration Canada

Citizenship and
Immigration Canada

Canada



Ontario