

Un webinaire du Tamarack Institute

Communautés bâtissant l'avenir des jeunes

Formez la structure de gouvernance
pour votre initiative d'impact collectif

Avec Liz Weaver
Codirectrice générale
Tamarack Institute



Penser à la structure des CBAJ

Il y a deux éléments structuraux au sein d'une approche d'impact collectif :

- La **structure de soutien CBAJ**, qui comprend :
 - Une table de dirigeant-e-s où siègent 10 à 15 membres, dont des jeunes.
 - Une organisation de bienfaisance agissant à titre de porteur de projet ou fiduciaire, et qui est responsable des fonds nécessaires au travail collectif.
 - Une équipe d'employé-e-s CBAJ, qui compte deux à trois personnes.
- Un **écosystème CBAJ**, qui comprend :
 - Toutes les composantes de la structure de soutien CBAJ.
 - Des groupes de travail ou des équipes d'action qui se concentrent sur des sujets ou des domaines d'intérêt ciblés.
 - D'autres organisations soutenant les jeunes, ce qui peut inclure des entreprises qui emploient des jeunes, des organisations à but non lucratif, des services gouvernementaux, etc.



CBAJ — Structure d'impact collectif — Principaux rôles

	Principaux objectifs et principales contributions	Engagement en temps
Porteur de projet / fiduciaire CBAJ	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de bienfaisance dans la communauté qui reçoit les fonds nécessaires au projet de la part du Tamarack Institute • A l'obligation de rendre des comptes à la table de dirigeant-e-s • Peut héberger l'équipe d'employé-e-s CBAJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'avancement mensuel, trimestriel et annuel • Supervision du personnel • Siège à la table des dirigeant-e-s
Table de dirigeant-e-s CBAJ	<ul style="list-style-type: none"> • 10 à 15 dirigeant-e-s locaux, incluant des jeunes • Élabore et dirige l'ensemble des stratégies d'impact collectif • Coordonne le travail des diverses équipes d'action • Se conforme au plan d'action commun et la théorie du changement • Invite d'autres parties prenantes à s'impliquer • Mobilise les ressources et les connaissances nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • 4-6 heures par mois pour participer aux rencontres • 6-8 heures par mois pour mener des actions clés
Équipe d'employé-e-s CBAJ	<ul style="list-style-type: none"> • Table de dirigeant-e-s + personnel de soutien • Soutient le travail de la table de dirigeant-e-s et l'ensemble de l'initiative d'impact collectif (comprend la ou le président-e de la table de dirigeant-e-s et le personnel de soutien œuvrant à l'initiative) • Conçoit et facilite le processus d'engagement au cours de l'initiative , en plus d'animer les rencontres des différents groupes 	<ul style="list-style-type: none"> • Équivalent de 1-3 employé-e-s à plein temps • Communications (1-3 heures par mois) • Apprentissage et évaluation (1-3 heures par mois)
Groupes de travail ou équipes d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Applique des solutions concrètes à des domaines d'intérêt ou des priorités • Coconçoit et raffine les solutions appliquées aux domaines d'intérêt ou aux priorités • Le nombre de groupes et leur taille restent à déterminer • Chaque groupe de travail comprend un-e jeune dirigeant-e 	<ul style="list-style-type: none"> • 4-6 groupes de 10-15 membres • Séances de travail de 3-5 heures par mois en moyenne
Réseau communautaire CBAJ	<ul style="list-style-type: none"> • Fait part de ses opinions et de ses idées quant aux principaux changements et mesures susceptibles d'avoir une incidence sur les jeunes • Donne son avis sur les aspects de l'initiative où il est nécessaire de maximiser l'impact • Contribution sur le plan des connaissances, des ressources et des contacts 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre part à 2-3 rencontres d'une journée par année lors desquelles les parties prenantes se rassemblent



table de dirigeant-e-s pour l'impact collectif— Caractéristiques des membres

La table de dirigeant-e-s CBAJ devrait idéalement rassembler des parties prenantes qui sont bien positionnées et capables d'influencer les autres actrices et acteurs du système.

Idéalement, les personnes qui siègent à la table de dirigeant-e-s devraient posséder les caractéristiques suivantes :

- Jouissent d'une haute estime de la part de leurs pairs
- Sont très compétentes dans leur-s domaine-s
- Leur manière de penser est orientée vers l'action
- Sont aptes à remplir les engagements conclus par leur organisation
- Sont déterminées à collaborer et à innover en tenant compte de diverses perspectives
- Les jeunes ont la possibilité d'exprimer leurs opinions et leur leadership au sein du table de dirigeant-e-s CBAJ



Table de dirigeant-e-s pour l'impact collectif — Compétences des membres

Collectivement, les personnes qui siègent à la table de dirigeant-e-s doivent posséder un ensemble de compétences et d'atouts :

- **Posséder des contacts** — personne qui connaît beaucoup de gens au sein du système.
- **Pouvoir d'attraction** — personne avec qui les gens ont envie de se retrouver.
- **Capacité à se projeter dans l'avenir** — personne capable de motiver la table de dirigeant-e-s et ses réseaux afin que leur travail gagne le rythme et l'ampleur nécessaire tout en respectant le plan d'action commun.
- **Expertise en matière et/ou connaissance du contexte** — jeune possédant une certaine expertise/connaissance par rapport au problème en cause ou à l'occasion à saisir.
- **Équipe d'employé-e-s CBAJ** — ces employé-e-s apportent leur soutien à la table de dirigeant-e-s et aux groupes de travail.



Gouvernance collaborative — Modèle de gouvernance par constellations



Modèle de gouvernance par constellations

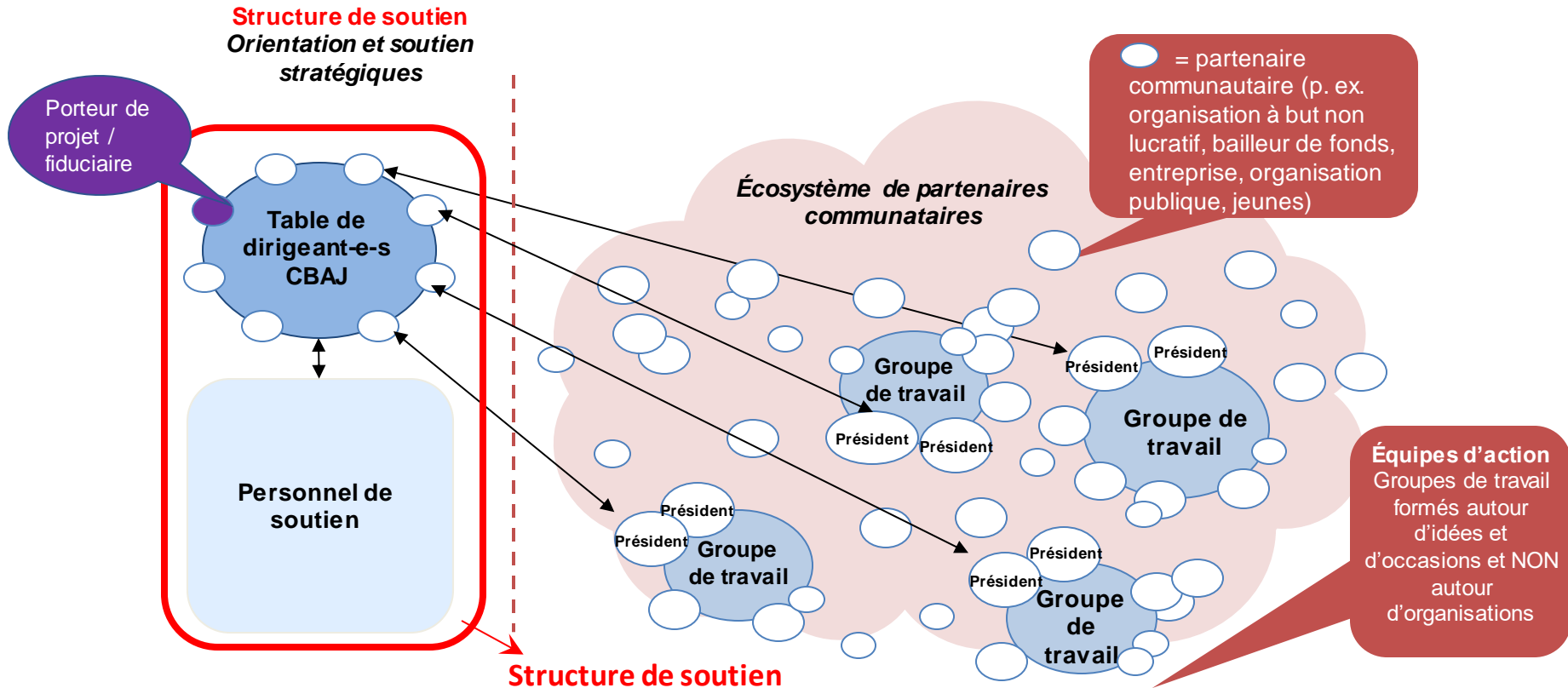
- Conçu pour les travaux collaboratifs guidés par les principes de logiciel libre
- Met l'accent sur l'auto-organisation et l'action concrète au sein d'un réseau travaillant sur un enjeu commun
- Soutient l'action de plusieurs groupes ou secteurs travaillant à la réalisation d'un objectif commun





Gouvernance collaborative — Modèle de gouvernance par constellations

Plan d'action commun et indicateurs partagés

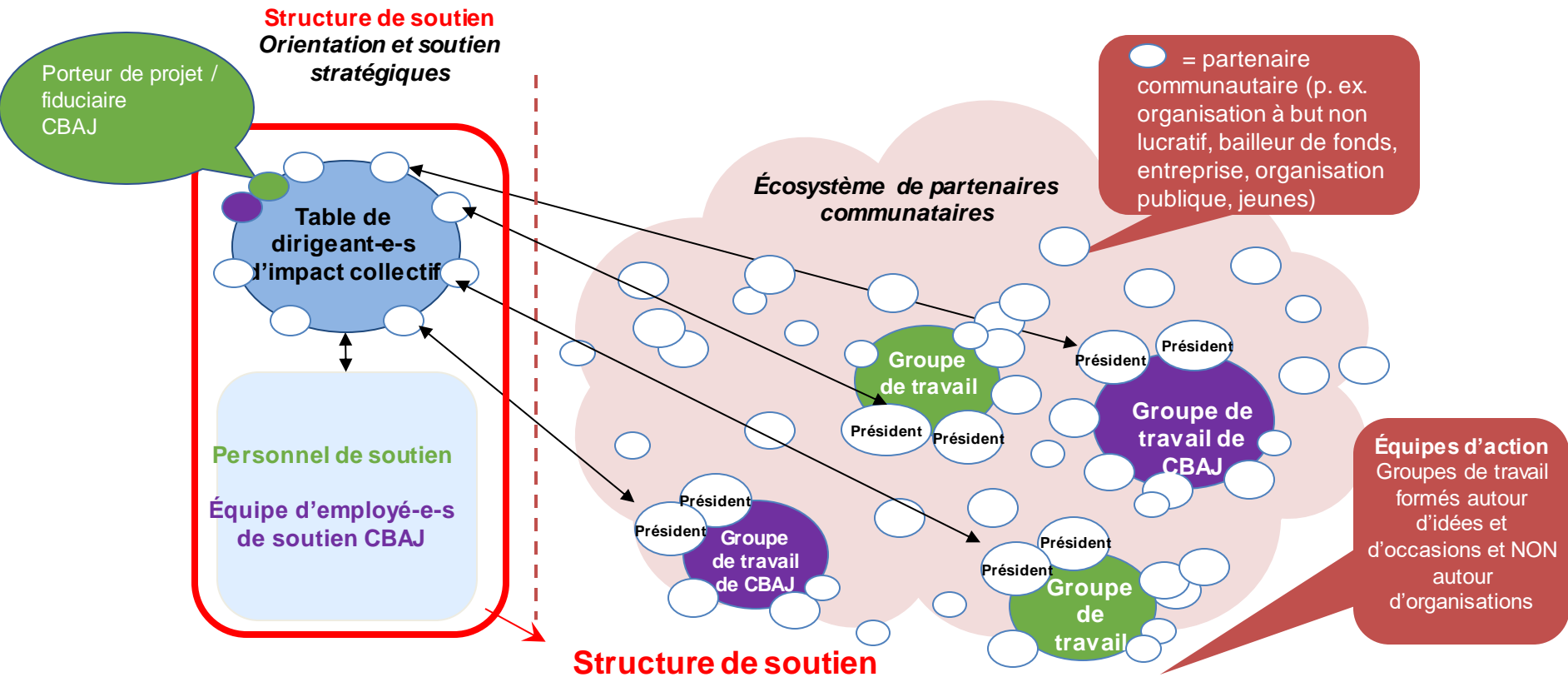


Adapté de [Listening to the Stars: The Constellation Model of Collaborative Social Change](#), de Tonya Surman et Mark Surman, 2008.



Gouvernance collaborative — Modèle de gouvernance par constellations

Plan d'action commun et indicateurs partagés



Adapté de [Listening to the Stars: The Constellation Model of Collaborative Social Change](#), de Tonya Surman et Mark Surman, 2008.



Gouvernance collaborative — Modèle de gouvernance par constellations

Plan d'action commun et indicateurs partagés

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques

Porteur de projet / fiduciaire d'impact collectif

Porteur de projet / fiduciaire de CBAJ

Table de dirigeant-e-s d'impact collectif

Personnel de soutien

Équipe d'employé-e-s de soutien CBAJ

Écosystème de partenaires communautaires

○ = partenaire communautaire (p. ex. organisation à but non lucratif, bailleur de fonds, entreprise, organisation publique, jeunes)

Groupe de travail

Président

Groupe de travail de CBAJ

Équipes d'action
Groupes de travail formés autour d'idées et d'occasions et NON autour d'organisations

Structure de soutien

Adapté de [Listening to the Stars: The Constellation Model of Collaborative Social Change](#), de Tonya Surman et Mark Surman, 2008.



Modèle de gouvernance par constellations



Trois éléments essentiels

- Groupe de coordination = Table de dirigeant-e-s CBAJ
- Constellations = groupes de travail ou équipes d'action
- Coordination par une tierce partie = fiduciaire et équipe CBAJ

Trois documents de gouvernance fondamentaux

Principes directeurs

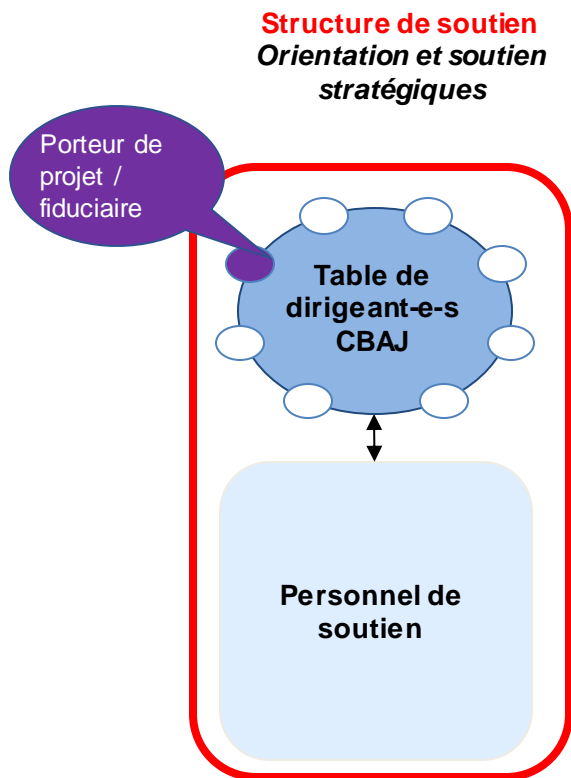
Mandat de gouvernance

Plan stratégique



Modèle de gouvernance par constellations

Structure de soutien CBAJ



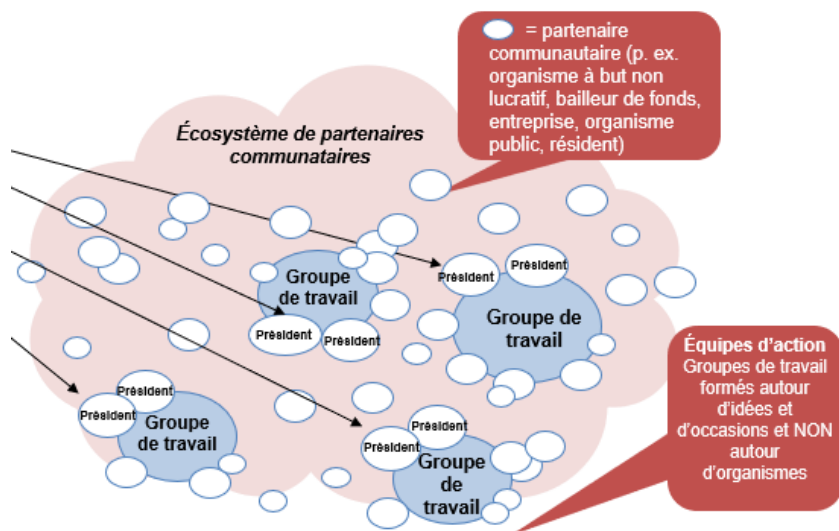
- Comprend le table de dirigeant-e-s, le porteur de projet ou le fiduciaire, et l'équipe d'employé-e-s
- Met en œuvre la vision collective et assure la direction stratégique du réseau
- Voit au suivi de l'état de santé de l'ensemble du partenariat
- Organise les constellations de manière à ce qu'elles répondent aux besoins du partenariat
- Offre du soutien aux constellations



Modèle de gouvernance par constellations

Écosystème communautaire CBAJ

- Englobe les groupes de travail ou les équipes d'actions, de même que d'autres organisations offrant des services et du soutien aux jeunes
- Les groupes de travail ou les équipes d'action sont responsables d'activités ciblées
- Utilisé pour les projets formels ou les initiatives tirant profit d'occasions opportunes
- Doit être conforme à la vision du partenariat
- Conditions nécessaires à la mise sur pied d'une constellation :
 - Besoin commun ou occasion commune
 - Leadership énergique assuré par plus d'un-e partenaire
 - Peut être dissoute lorsqu'il n'y a plus d'énergie ou que le problème est résolu





Modèle de gouvernance par constellations

Les clés du succès :

- Une gouvernance flexible
- Des équipes centrées sur l'action
- Coordination par une tierce partie

Avantages

- Capacité à répondre rapidement aux possibilités qui s'offrent tout en continuant à travailler sur des enjeux de plus longue haleine
- Préserve l'autonomie organisationnelle au sein de l'initiative d'IC
- Favorise un partenariat flexible et adaptable plutôt qu'une « nouvelle ONG-cadre rigide ».



Modèle de gouvernance par constellations

Défis

- Obtenir des fonds pour financer le secrétariat/la structure de soutien
- Renforcer de façon importante la capacité de contribution de tous les partenaires
- Veiller à ce que les partenaires aient la possibilité de jouer sur un pied d'égalité au sein du partenariat
- Planifier la relève parmi les partenaires dirigeants





Relier la structure de soutien à la gouvernance collaborative

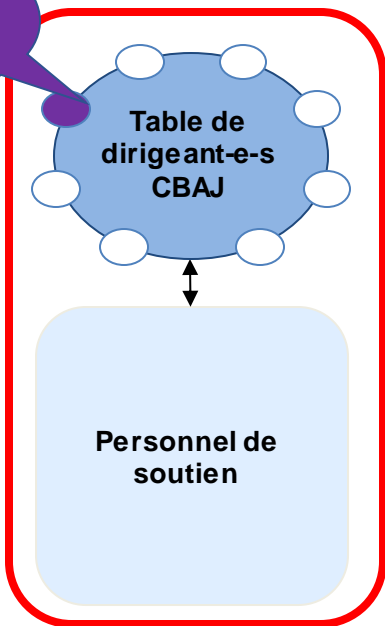
Les principaux éléments



Structure de soutien

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques

Porteur de
projet /
fiduciaire



Tel un chef de chantier qui gère l'ensemble du bâtiment pendant que les menuisiers, les plombiers et les électriciens vont et viennent, le personnel de soutien fait avancer le processus de collaboration, même si les participants peuvent changer.

Jay Connor, 2004

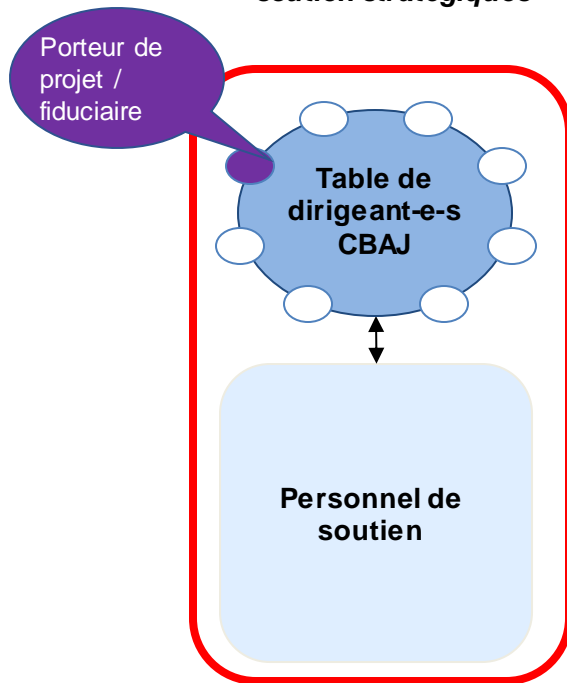
Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact



Structure de soutien — Principales fonctions

La structure de soutien doit permettre un équilibre entre la coordination et l'obligation de rendre des comptes, tout en demeurant à l'arrière-plan pour obtenir une adhésion collective.

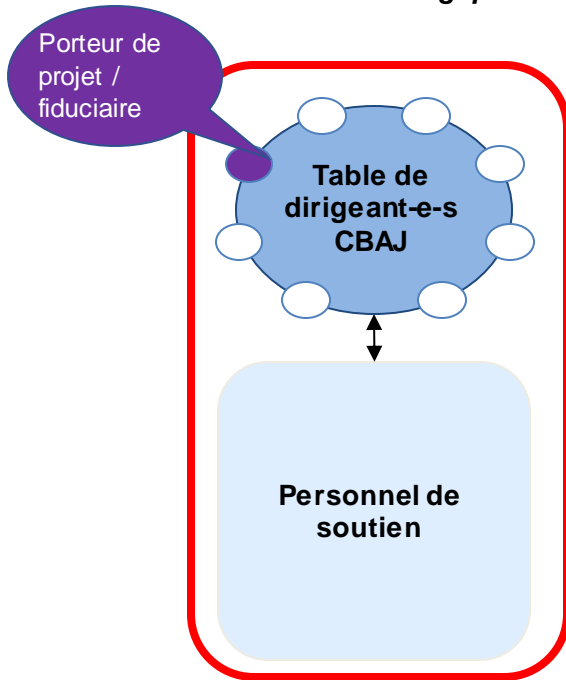
Structure de soutien
Orientation et soutien stratégiques





Structure de soutien — Caractéristiques du leadership

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques



Les intervenant-e-s décrivent ainsi les dirigeant-e-s de la structure du soutien :

Visionnaires

Axés sur les résultats

Collaborateurs, bâtisseurs de relations

Concentrés, mais dotés d'une bonne capacité d'adaptation

Communicateurs charismatiques et influents

Politisés

Humbles

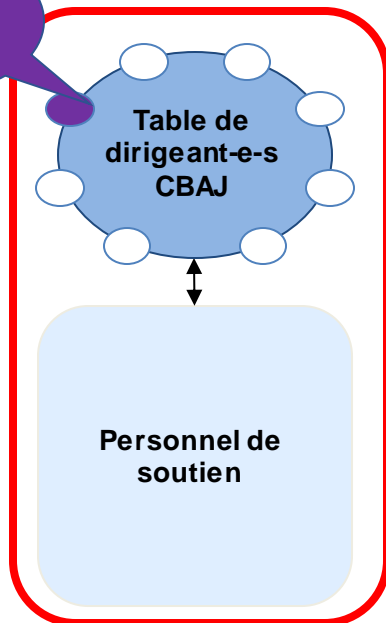
« *Quelqu'un qui a une vue d'ensemble, [qui] comprend comment les éléments s'emboîtent les uns dans les autres, est sensible à la dynamique, et est énergique et passionné* ».



L'équité au cœur de la structure de soutien

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques

Porteur de
projet /
fiduciaire



- **L'un des rôles essentiels de la structure de soutien est de renforcer l'équité au sein de l'initiative et la perspective des jeunes**
- Son personnel doit refléter la diversité de la communauté et disposer des compétences et des ressources nécessaires pour mobiliser les communautés et partager avec elles le pouvoir
- La structure de soutien doit être crédible auprès des communautés les plus touchées par les inégalités
- Elle doit garantir que le Table de dirigeant-e-s CBAJ et les équipes d'action conçoivent des stratégies axées sur les plus vulnérables
- Questions clés pour la structure de soutien concernant l'équité :
 - Comment intégrer efficacement la voix de la communauté?
 - Comment faire participer la communauté de manière authentique et informée?
 - Comment engager tous les intervenants dans des conversations délicates sur les questions de race, de classe sociale et de culture?

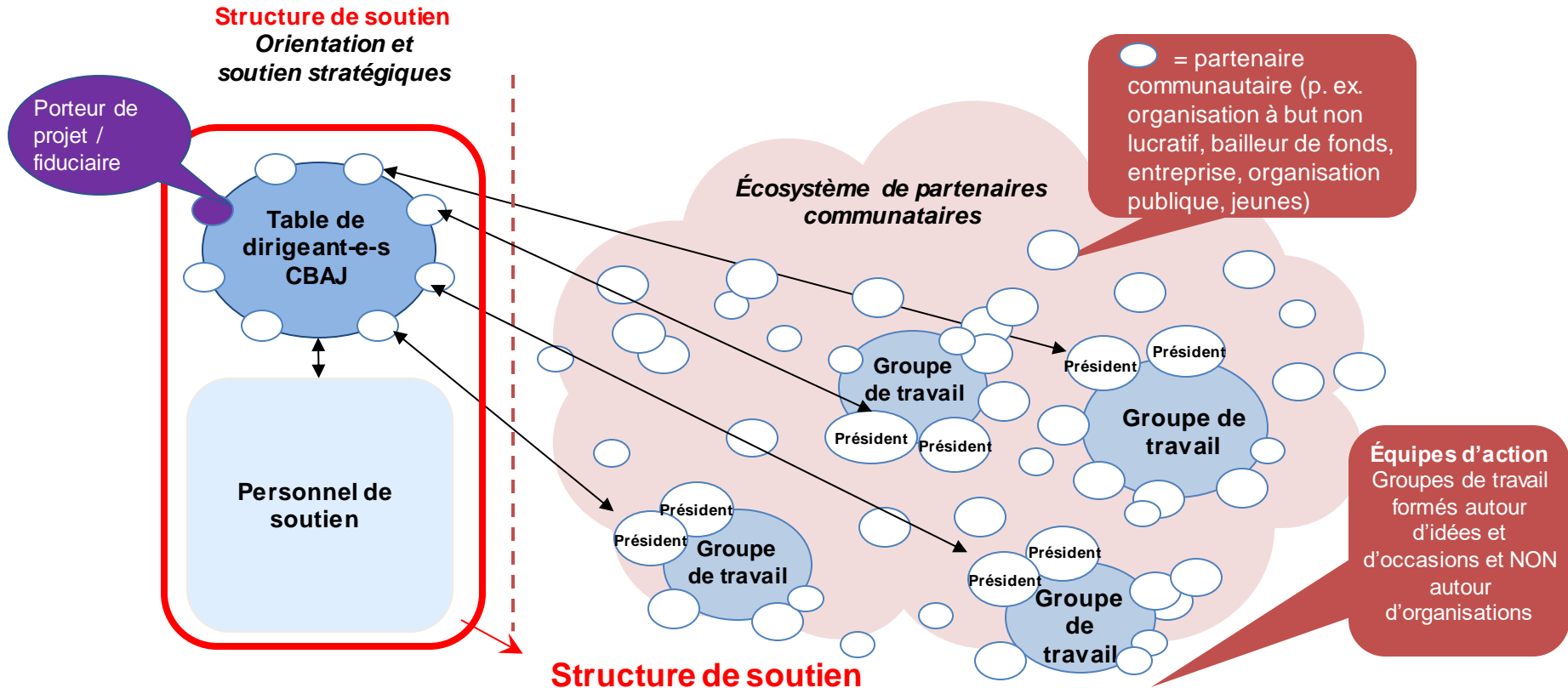
Relier la structure de soutien à la gouvernance collaborative

Les principaux acteurs et actrices :
table de dirigeant-e-s , fiduciaire ou porteur de projet,
équipe d'employé-e-s et partenaires
communautaires



Gouvernance collaborative — Modèle en constellation de la gouvernance

Plan d'action commun et indicateurs partagés

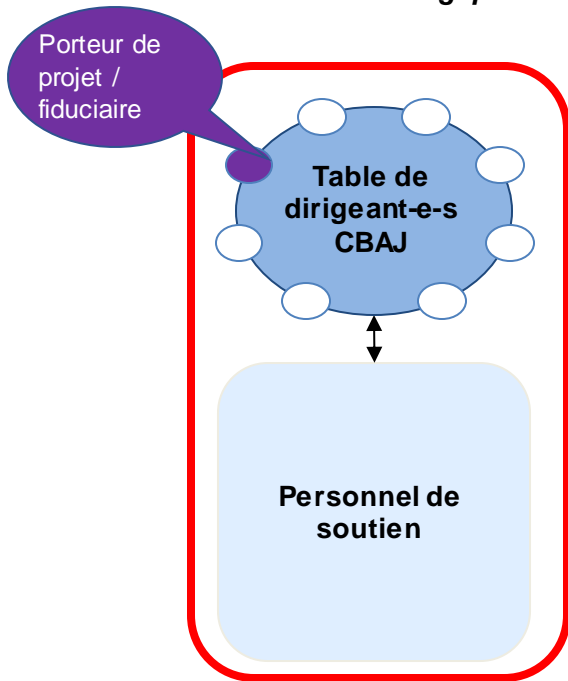


Adapté de [Listening to the Stars: The Constellation Model of Collaborative Social Change](#), de Tonya Surman et Mark Surman, 2008.



Porteur de projet ou fiduciaire CBAJ

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques



Fonctions

- Est enregistrée au Canada à titre d'organisation de bienfaisance
- Son mandat et sa mission sont harmonisés avec ceux de l'équipe
- Est légalement responsable des finances et des ressources humaines
- Fournit des services administratifs (sous forme de contribution en nature ou moyennant rémunération)
- Est généralement une organisation bien établie, fiable et respectée
- Comprend habituellement le parrain légal ainsi que les bailleuses et bailleurs de fonds

Composition

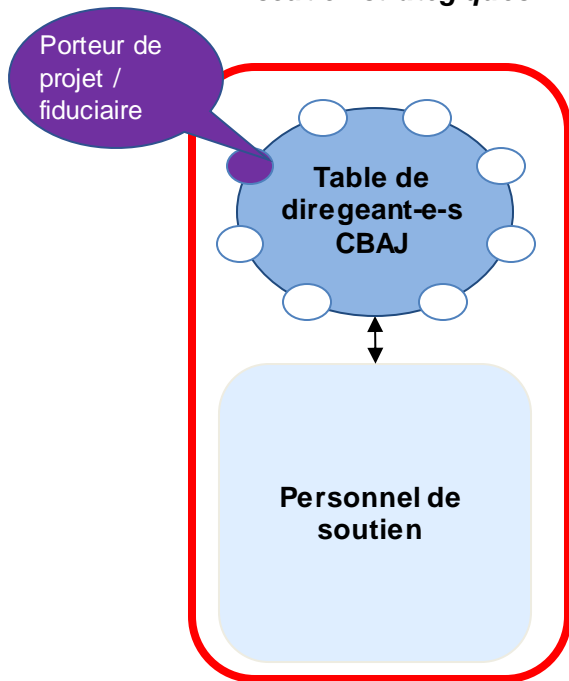
- Compte souvent des employé-e-s actifs, mais d'office

Note : C'est ici que peut se situer le pouvoir, au détriment de la table de dirigeant-e-s et de l'ensemble de la communauté.



Table de dirigeant-e-s CBAJ

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques



Fonctions

- Promeut l'initiative et lui fournit une direction stratégique
- Établit un plan d'action commun pour l'initiative d'impact collectif
- Coordonne des activités se renforçant mutuellement et en tire parti
- Certains membres siégeant au table de dirigeant-e-s peuvent agir au sein des groupes d'action ou des équipes d'action
- Aide à la coordination des différents éléments de la structure au sein de l'initiative
- Donne des directives et offre de l'aide au personnel CBAJ

Composition

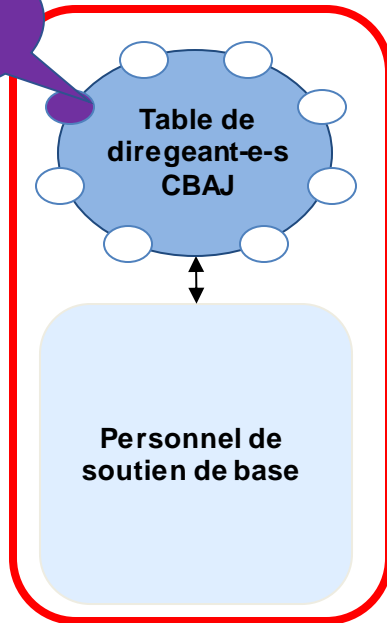
- Membres issus de différentes catégories
 - Organisations à but non lucratif
 - Monde des affaires
 - Gouvernements
 - Jeune ayant une expérience concrète
- Taille moyenne : 10-15 membres
- Peut initialement se rencontrer sur une base mensuelle, puis trimestrielle lorsque l'équipe aura maturée
- Comprend souvent du personnel de la structure de soutien actif, mais d'office
- Comprend le fiduciaire, ainsi que les bailleuses et bailleurs de fonds



Gestionnaire de projet CBAJ (personne qui dirige le personnel)

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques

Porteur de
projet /
fiduciaire



Rôles

- Le personnel CBAJ est tenu de rendre des comptes à l'ensemble de l'équipe de l'initiative collaborative par l'entremise du table de dirigeant-e-s
- Gère l'ensemble de l'initiative (personnel, finances, rapports, coordination des organes de gouvernance)
- Surveille le tableau d'ensemble et contribue à façonner les directions stratégiques
- Joue un rôle direct dans l'engagement des partenaires et la facilitation de leur collaboration
- S'assure que les communications sur l'initiative sont efficaces

Description

Personne qui possède typiquement :

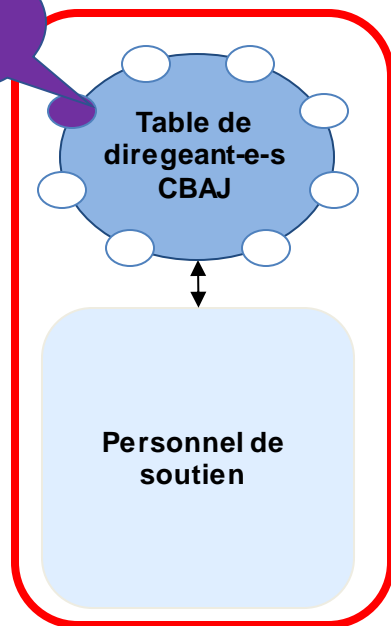
- De solides réseaux
- Une bonne compréhension des questions de fond
- Une capacité à travailler avec une vaste gamme de partenaires communautaires
- Une bonne capacité à gérer un processus de changement complexe



Équipe d'employé-e-s CBAJ

Structure de soutien Orientation et soutien stratégiques

Porteur de
projet /
fiduciaire



Fonctions

Offre du soutien pratique à l'initiative sur une base quotidienne :

- Planification et facilitation
- Recherche
- Organisation
- Communications
- Coordination
- Soutien aux pratiques de mesure commune

Obligation de rendre des comptes

- Soutient le plan d'action commun et le plan de mise en œuvre, et rend des comptes
- A l'obligation de rendre des comptes au table de dirigeant-e-s

Composition

Habituellement, les initiatives pleinement fonctionnelles investissent l'équivalent de 2-3 employé-e-s à temps plein :

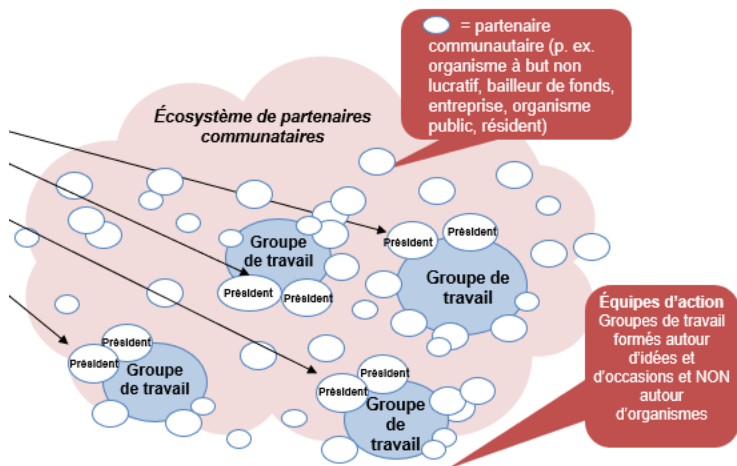
- Une personne à temps plein pour assurer la direction et la coordination
- 1 ou 2 organisatrices ou organisateurs de projet
- Quelques employé-e-s contractuels (ex. : évaluation, communications)

Les arrangements en matière de dotation du personnel peuvent varier :

- Certaines organisations recourent à des modèles de dotation décentralisés (petite équipe de soutien complétée par des employé-e-s provenant du fiduciaire ou des organisations partenaires)



L'ensemble de la communauté ou l'écosystème



Rôles

Sentiment d'appartenance à l'initiative :

- Contribution concernant la vision et le programme commun
- Possibilités d'engagement
- Célébration et reconnaissance

Se tenir informé :

- rapports écrits
- médias
- rassemblements publics

Rétroaction :

- Présentations
- Rassemblements publics
- Médias sociaux interactifs

Description

- Peut inclure des communautés géographiques et des communautés d'intérêts.
- Peut se produire à plusieurs échelles (par ex., du quartier ou de la ville)
- Peut impliquer une participation « directe » ou représentative



Au-delà de la structure

- **Caractéristiques des membres** : influence, engagement, diversité.
- **Prise de décision** : majorité, consensus, etc.
- **Autorité** : ascendante, descendante, intermédiaire
- **Communication** : informelle, formelle.
- **Style de leadership** : charismatique, leadership attentif, etc.
- **Culture de groupe** : axée sur les risques, processus léger/lourd, etc.
- **Modalités de collaboration** : nombre, rôles, structure