

Transcription de la vidéo
Clip vidéo du webinaire pour le projet Communautés bâtissant l'avenir des jeunes
Formez votre table de dirigeant-e-s avec Liz Weaver
Présenté le 30 mars, 2020

Quand on examine la structure de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes, on constate deux éléments structurels bien distincts qui sont intégrés à l'approche d'impact collectif. Or, ce qu'on a récemment appris au Tamarack Institute, c'est que les différentes communautés utilisent différents termes pour désigner ces éléments. Puisqu'on s'apprête à travailler avec un certain nombre de nouvelles communautés, on pense qu'il est important d'adopter une terminologie commune pour l'ensemble des communautés avec lesquelles on travaille. Ces deux éléments sont l'infrastructure de soutien CBAJ et l'écosystème communautaire. L'infrastructure de soutien comprend les éléments suivants. Elle comprend un comité organisateur formé de 10 à 15 personnes, dont des jeunes. Il a une organisation de bienfaisance locale, qui agit comme organisation-cadre/parrain fiscal du comité organisateur, et administre les fonds au nom de l'initiative. Il y a aussi une petite équipe d'employé-e-s qui aidera à faire avancer le travail. Voilà donc l'infrastructure de soutien. Elle ne comprend pas seulement l'équipe d'employé-e-s; en fait, l'infrastructure de soutien est composée du comité organisateur, de l'organisation-cadre et de l'équipe d'employé-e-s. Il y a ensuite l'écosystème, qui englobe l'ensemble de la communauté. Il comprend toutes les composantes de l'infrastructure de soutien CBAJ, mais également d'éventuels groupes de travail ou des équipes d'action qui peuvent travailler sur un domaine particulier ou un sujet d'intérêt particulier. On retrouvera aussi d'autres organisations dans l'écosystème — des organisations de jeune, des organisations à but non lucratif. On va illustrer tout ça à l'aide d'un schéma dans quelques minutes. On peut passer à la prochaine diapositive.

Ce qu'on a tenté de faire sur cette diapositive, c'est de présenter séparément les cinq ou six éléments centraux de la structure d'impact collectif. Cela permet de vous donner un peu de détails sur les principaux objectifs et les principales contributions de chacun de ces éléments, et de vous parler un peu de l'engagement temporel. Vous savez que la situation sera différente dans chaque communauté, mais au moins, cela vous donne un aperçu des contributions ou des attentes sur le plan de l'investissement en temps pour chacun de ces éléments centraux. On reviendra là-dessus plus tard dans la présentation, mais vous pouvez voir sur une seule diapositive comment tous ces éléments s'imbriquent. Les éléments en bleu sont ceux de l'infrastructure de soutien. Les éléments en vert sont ceux de l'écosystème communautaire dont on a parlé. OK, prochaine diapositive.

Lorsque vous envisagez de former un comité organisateur dans votre communauté, voici les aspects auxquels vous devez penser en ce qui concerne la mission du comité organisateur. Les personnes que vous recrutez pour siéger au comité organisateur doivent être reconnues par leurs pairs pour leur capacité à contribuer à ce type de travail. Elles doivent maîtriser les sujets abordés dans le cadre de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes. Il doit s'agir de penseuses et de penseurs orientés vers l'action. Ces personnes doivent être en mesure de représenter leur organisation, et de faire valoir sa perspective au sein du comité organisateur. Il vous faut une diversité de perspectives dans ce comité; il est donc très important que des jeunes y siègent. Au cours du travail mené dans le cadre de Villes réduisant la pauvreté, le Tamarack Institute a appris qu'il est essentiel de bénéficier du point de vue de personnes qui ont vécu ou qui vivent des expériences concrètes lorsqu'on cherche à faire des changements dans une communauté. C'est d'ailleurs le cas avec Communautés bâtissant l'avenir des jeunes, qui bénéficie de l'opinion des jeunes. Prochaine diapositive.

Les membres qui siègent au comité organisateur doivent eux aussi posséder ces atouts. Comme vous le savez, les atouts peuvent être un peu plus difficiles à percevoir que les caractéristiques. Il peut ainsi s'agir de personnes capables d'établir des contacts. De personnes qui connaissent d'autres personnes dans le système. Qui possèdent un pouvoir d'attraction, si bien que les autres ont envie de se retrouver avec elles. Qui ont la capacité de voir l'ensemble de l'écosystème, et qui possèdent une vision globale. Elles détiennent une expertise par rapport aux thèmes abordés ou au contexte. L'équipe d'employé-e-s, enfin, soutient le comité organisateur de même que les groupes de travail. Ainsi, bien que ces employé-e-s n'aient pas nécessairement le droit de voter au comité organisateur, ils soutiennent le comité organisateur. Prochaine diapositive.

On va maintenant vous montrer un modèle de gouvernance utilisé par plusieurs groupes au Canada qui ont travaillé dans le domaine de l'impact collectif. Il est appelé « modèle de gouvernance par constellations ». Le concept à la base du modèle par constellations a été développé par le Centre pour l'innovation sociale en Ontario. Il s'agit fondamentalement d'un modèle horizontal plutôt que vertical, et il vise à engager de multiples groupes et secteurs afin qu'ils travaillent ensemble sur un enjeu partagé. Prochaine diapositive.

Voici une illustration de ce modèle, qui convient tout à fait à l'approche d'impact collectif. D'un côté du modèle, vous pouvez voir l'infrastructure de soutien : elle comprend un comité organisateur, une organisation-cadre/parrain fiscal qui siège au comité organisateur, et l'équipe de soutien. L'infrastructure de soutien fournit des orientations stratégiques et du soutien à l'ensemble de l'initiative d'impact collectif. Vous avez ensuite votre écosystème de partenaires communautaires. Il est composé de groupes dont le travail vise à bâtir un meilleur avenir pour les jeunes. Des partenaires communautaires peuvent se joindre à une équipe d'action ou à un groupe de travail, et d'autres partenaires communautaires — des organisations à but non lucratif, des entreprises, des agences publiques, des gouvernements, des résident-e-s — peuvent œuvrer pour les jeunes dans la communauté, sans toutefois être reliés à une équipe d'action ou à un groupe de travail. Il est intéressant de considérer cette approche dans le cadre d'une initiative d'impact collectif, car elle présuppose que le travail ne se déroule pas uniquement au sein de l'infrastructure de soutien. En fait, le travail de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes englobe tout cela; il englobe l'infrastructure de soutien, mais également l'ensemble de l'écosystème. En fait, plus vous êtes en mesure de déterminer qui se trouve dans cet écosystème, plus vous aurez d'occasions de tirer parti du changement en cours. Prochaine diapositive.

Voici un exemple de modèle légèrement différent. On va vous donner quelques exemples parce qu'on sait que la gouvernance peut revêtir différentes formes chez les communautés. Il s'agit donc d'une autre possibilité, qui peut s'appliquer à certaines des communautés avec lesquelles vous travaillez, ou encore à des communautés qu'on a déjà rencontrées et où Communautés bâtissant l'avenir des jeunes pourrait se greffer à une initiative d'impact collectif plus vaste déjà en cours. Vous pouvez remarquer qu'il y a un cercle vert et un cercle mauve autour du comité organisateur. Donc, dans cet exemple où deux initiatives sont reliées, l'une de ces organisations-cadres peut s'occuper de l'initiative d'impact collectif plus vaste, mais également de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes. Dans cet exemple, des équipes d'action peuvent être exclusivement reliées à Communautés bâtissant l'avenir des jeunes, alors que d'autres équipes d'action sont reliées à l'autre initiative d'impact collectif dans la communauté, à des priorités établies par l'initiative d'impact collectif plus vaste. Vous pouvez voir que la structure du personnel peut inclure des employé-e-s de l'infrastructure de soutien, de même que d'autres employé-e-s dont la tâche consiste à faire progresser l'initiative Communautés

bâtissant l'avenir des jeunes. Il semble que ce modèle s'applique à certaines des 13 communautés qui ont exprimé leur intérêt pour cette initiative.

Un autre exemple offert par la prochaine diapositive constitue une sorte de plan B. Ce plan B englobe deux initiatives d'impact collectif qui se déroulent dans la communauté. L'une de ces initiatives est indépendante de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes et son organisation-cadre/parrain fiscal est distincte, mais les deux organisations-cadres siègent au comité organisateur de l'initiative d'impact collectif indépendante. Il peut y avoir différentes équipes d'action et groupes de travail, et c'est à partir de là que différents financements sont injectés dans la communauté pour soutenir différents types d'initiatives d'impact collectif. Il peut y avoir un comité sur le logement et le sans-abrisme, un comité bâtissant l'avenir des jeunes et une initiative d'impact collectif sur la réduction de la pauvreté, mais tous siègent à un même comité organisateur. Cela ne concerne pas les communautés de petite ou de moyenne taille, où vous devez éviter de vous retrouver avec plusieurs comités. En fait, vous souhaitez le plus de synergie possible dans la communauté, alors vous pourriez former un comité d'impact collectif principal, auquel se greffent les sous-comités présents dans la communauté. Il s'agit simplement là d'une autre façon d'envisager la structure. On ne veut pas dire que les options A ou B du premier modèle conviennent à votre cas. Ce qu'on suggère, c'est ce qui fonctionnera dans votre contexte. Ce qu'on suggère, c'est une approche de travail qui englobe à la fois l'infrastructure de soutien — soit le comité organisateur, le parrain fiscal et l'équipe d'employé-e-s — et l'écosystème de partenaires communautaires. Il s'agit simplement là de modèles qu'on juge utiles, de même que des exemples se rapportant à la manière dont ce travail pourrait se dérouler dans votre communauté, aux domaines essentiels à couvrir, de même qu'à la configuration que pourrait prendre la structure.

Si on peut passer à la prochaine diapositive. Le modèle de gouvernance par constellations comporte trois principaux éléments. Ce modèle se sert des termes « groupe d'intendance », « constellations » et « coordination par un tiers parti ». Dans le cas de CBAJ, le groupe d'intendance est le comité organisateur CBAJ, les constellations sont les groupes de travail ou les équipes d'action, et la coordination par un tiers parti est le rôle de l'organisation-cadre/parrain fiscal. Dans le modèle en constellations, on suggère aussi trois documents essentiels. L'un d'eux décrit les principes directeurs; l'autre est un cadre de référence pour la gouvernance; et le troisième est le plan stratégique. On souligne le fait que les principes directeurs sont essentiels à ce travail. Le cadre de référence pour la gouvernance sert au comité organisateur et aux groupes de travail ou aux équipes d'action. Dans le cas de CBAJ, le plan stratégique comprend la programmation commune, de même que les principales stratégies que les initiatives développeront dans leur communauté.

Les deux prochaines diapositives montrent un peu plus en détail à quoi ça ressemble. On va commencer par l'infrastructure de soutien CBAJ. Comme vous pouvez le voir, cette dernière englobe toutes les composantes apparaissant dans ce cadre rouge : il y a l'organisation-cadre/parrain fiscal, le comité organisateur et l'équipe d'employé-e-s de soutien. Le principal objectif des composantes de l'infrastructure de soutien consiste à surveiller l'état de santé général des communautés qui bâtissent l'avenir des jeunes. Ceux-ci entretiennent également un lien direct avec les groupes de travail, s'assurent que ces groupes de travail et ces équipes d'action — les constellations — font progresser la programmation commune, et offrent du soutien aux équipes d'actions ou aux constellations dans ce modèle. Est-ce qu'on peut passer à la prochaine diapositive?

Voici l'écosystème de partenaires communautaires. Dans l'écosystème de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes, on a des groupes de travail ou des équipes d'action, ainsi que

d'autres organisations qui soutiennent et servent les jeunes de votre communauté. Les groupes de travail et les équipes d'action ont pour responsabilité de mener des activités bien précises, alors vous pourriez affirmer : « Vous savez, notre communauté veut vraiment promouvoir des occasions d'emploi pour ses jeunes. » Les occasions d'emploi pour les jeunes représentent l'une des questions dont on a discuté à Yellowknife. Vous pourriez donc concentrer votre attention sur une équipe d'action ou un groupe de travail profondément engagé à promouvoir des occasions d'emploi, et ce groupe d'action pourrait comprendre des personnes des différentes équipes, des jeunes, des représentant-e-s de votre collège communautaire local, de même que d'autres personnes clés. Il s'agit de personnes que vous souhaiteriez avoir dans ce groupe, et en général, ce qui se passe, c'est que la présidence de l'équipe d'action fait souvent partie du comité organisateur. Il y a ainsi un lien entre l'équipe d'action/groupe de travail et le comité organisateur CBAJ. Prochaine diapositive.

Voici certains facteurs de réussite de ce modèle de gouvernance par constellations. Ce modèle est particulièrement flexible et adaptable. Donc, même si on considère qu'il est important d'avoir un cadre de référence, des valeurs et des principes pour que le travail progresse, on pense que ce modèle ne devrait pas être trop contraignant. On a le plaisir de vous présenter quelques versions de ce modèle qui ont été conçues pour l'initiative Villes réduisant la pauvreté. Le travail des équipes d'action est mené parallèlement à la programmation commune et fait vraiment progresser certains objectifs spécifiques de la programmation commune. Puis, il y a l'équipe d'employé-e-s, qui soutient à la fois le comité organisateur et le travail de l'équipe d'action. Parmi les avantages, mentionnons la capacité de ce modèle de saisir les occasions, sa flexibilité et son adaptabilité. Parmi les défis liés à ce modèle, il a le fait que les choses bougent parfois très vite. Vous devez donc faire en sorte que le travail des groupes d'action soit synchronisé avec la vision du comité organisateur et de l'ensemble de l'infrastructure de soutien; que les équipes d'action et les groupes de travail ne partent pas frénétiquement dans tous les sens; et qu'il existe une certaine coordination entre eux.

On va maintenant aborder les éléments clés de cette infrastructure. Si on peut juste passer à la prochaine diapositive. On se sert souvent de cette citation de notre collègue Jay Connor. C'est un peu comme quand vous construisez une maison : vous voulez vous assurer d'avoir un gestionnaire de chantier qui surveille attentivement l'ensemble de la construction pendant que plusieurs personnes travaillent sur leurs parties respectives. Dans le cadre de ce travail, l'infrastructure de soutien assure ainsi une fonction qui se compare à de la bonne vieille gestion. Passez à la prochaine diapositive.

L'infrastructure de soutien doit assurer six fonctions principales. Elle guide la vision et la stratégie. Elle a pour responsabilité d'analyser les mesures et les progrès au fur et à mesure que les mesures sont récoltées et que les progrès surviennent. L'infrastructure de soutien joue un rôle assez important alors qu'elle rend compte des progrès accomplis au Tamarack Institute et à l'initiative Communautés bâtissant l'avenir des jeunes, qu'elle participe à l'évaluation générale, et qu'elle fixe les méthodes de mesure. L'infrastructure de soutien a aussi la possibilité de se demander : « OK, comment communique-t-on avec les personnes impliquées dans nos équipes d'action et nos groupes de travail, de même qu'avec celles présentes dans l'écosystème communautaire au sujet de ce qu'elles voient se produire dans cet écosystème? Comment peut-on interpréter cela? De quelle manière cela guide-t-il notre programmation commune et notre capacité à poursuivre notre travail? » Elle tire profit des occasions politiques si celles-ci se présentent. Elle mobilise des fonds; elle examine donc le budget de base destiné à l'infrastructure de soutien. Elle détermine enfin de quelle manière ce budget devrait être dépensé, s'il y a un besoin pour des ressources additionnelles, et s'il n'y a pas d'autres façons

dont les partenaires pourraient s'engager dans le but de faire avancer le travail. Prochaine diapositive.

L'une des choses qu'il vous faut pour l'infrastructure de soutien, ce sont des personnes qui sont visionnaires; qui possèdent une sorte de vision axée sur les résultats; qui sont capables de collaborer et de bâtir des relations; qui sont concentrées, mais capables de s'adapter; qui ont de bonnes aptitudes en communication, etc. Chaque fois que je regarde cette diapositive, je me dis : « Oh, mon Dieu! Toutes ces compétences chez une seule personne? » La bonne nouvelle, c'est que plusieurs personnes siègent au comité organisateur, et que de nombreux employé-e-s feront partie de votre équipe de soutien. Ne croyez pas qu'une seule personne doive posséder toutes ces compétences. Je pense toutefois que c'est le type de compétences qu'on souhaite avoir au sein de notre infrastructure de soutien, car celle-ci — le comité organisateur, l'équipe d'employé-e-s et l'organisation-cadre — joue un grand rôle dans la progression de l'initiative Communautés bâtissant l'avenir de jeunes. Bénéficier de ces perspectives est donc vraiment utile. Prochaine diapositive.

Vous devez également penser à l'équité dans l'approche utilisée par votre infrastructure de soutien. Il est donc très important de tenir compte du nombre de jeunes impliqués dans ce travail. Combien de jeunes siègent à notre comité organisateur? Dans quelle mesure va-t-on engager les jeunes au sein de l'équipe d'employé-e-s de notre infrastructure de soutien? Combien d'organisations partenaires siègent au comité organisateur? Dans quelle mesure impliquent-elles des jeunes dans le travail? Voilà quelques-unes des questions que vous devrez vous poser par rapport aux composantes impliquées dans l'infrastructure de soutien dans le cadre de ce travail. Prochaine diapositive.

On va maintenant voir un peu plus en détail les principaux acteurs et actrices. Je ne vais pas présenter ces diapositives en détail, mais vous aurez accès à cette présentation PowerPoint, alors vous pourrez les examiner et dire : « Oui, ça marche pour moi. Considérant mon contexte local, je devrais légèrement modifier tel ou tel autre aspect. » Il s'agit donc de directives générales pour ce travail, et il est nécessaire de les adapter au contexte de votre communauté. OK, passons à la prochaine diapositive.

Comme vous pouvez le constater, on retombe constamment sur ce genre de modèle. Dans chacun des cas, on va prendre un élément et le décrire plus en détail. Prochaine diapositive.

Cette diapositive est au sujet de l'organisation-cadre/parrain fiscal. Voyons d'abord ses fonctions. Certaines organisations de bienfaisances canadiennes ont un mandat ou une mission pertinente en regard de l'initiative; l'une d'elles peut ainsi s'engager pour contribuer à bâtir l'avenir des jeunes. Il peut s'agir d'une organisation qui possède un fort intérêt par rapport à ce domaine, ou qui travaille déjà dans ce domaine. Elle assure une responsabilité financière et légale, ou peut fournir des services administratifs sous forme de contribution en nature ou qui sont comptabilisés comme des dépenses dans le budget. Il s'agit d'une dépense admissible. Il s'agit habituellement d'une organisation bien établie, fiable et respectée. Elle siège parfois au comité organisateur, mais les membres de leur personnel n'auront pas de droit de vote. Seul le parrain fiscal est admissible à voter au comité organisateur. Prochaine diapositive.

Le comité organisateur. On en a déjà beaucoup parlé. Dix à quinze membres y siégeant doivent représenter différentes catégories. Ils se rencontrent initialement sur une base mensuelle, et ils assurent la direction générale et l'orientation stratégique de la programmation commune et du travail d'impact collectif. Prochaine diapositive.

La ou le gestionnaire de projet. Une personne doit assurer la direction de l'infrastructure de soutien : une directrice ou un directeur de projet, ou encore un-e gestionnaire de projet. C'est habituellement ce qu'on observe en contexte de travail d'impact collectif. Cette personne est chargée d'assurer la direction, et sur cette diapositive, vous pouvez voir certaines des fonctions qui lui incombent. Cette personne doit rendre des comptes à l'ensemble de l'initiative collaborative par l'entremise du comité organisateur. Prochaine diapositive.

Il doit aussi y avoir une équipe composée d'une à trois personnes, et qui peut s'occuper de l'organisation du projet. Tout dépend du contexte de votre communauté. Trois personnes, c'est peut-être trop pour votre communauté, ou c'est peut-être exactement ce qu'il faut. On laisse donc à la communauté le soin de déterminer elle-même le nombre de personnes nécessaires pour que l'initiative d'impact collectif puisse progresser. On suggère entre une et trois personnes, ce qui devrait suffire. Prochaine diapositive.

Les équipes d'action/groupes de travail. On ne s'est pas encore entendu-e-s sur une expression, alors on utilise les deux. Vous pouvez quand même voir que les équipes d'action ne constituent pas une seule organisation, mais plutôt un ensemble de groupes collaboratifs qui sont coordonnés. Leur mandat peut être temporellement limité ou permanent. Vous pouvez ainsi avoir une équipe d'action qui dit, « pour les six prochains mois, on veut vraiment se concentrer sur cet aspect du travail ». Conséquemment, au bout de six mois, elle aurait terminé son mandat et pourrait alors se dissoudre. Certaines équipes d'action peuvent être dotées d'un mandat de plus longue durée; celui-ci peut, par exemple, s'étendre sur toute la durée du projet. Je viens de remarquer que je dois corriger quelque chose sur cette diapositive. Quand vous aurez les nouvelles diapositives, vous aurez une version à jour des équipes d'action. En fait, cette diapositive est tirée d'une autre présentation, et elle indique « expert-e-s du contexte, patient-e-s, soignant-e-s et membres de la communauté », mais on devrait plutôt lire « divers jeunes expert-e-s du contenu et membres de la communauté ». On va donc enlever les patient-e-s et les soignant-e-s. Prochaine diapositive.

L'ensemble de la communauté ou l'écosystème. Ce sont ces cercles sur le schéma qui ne sont pas nécessairement reliés aux équipes d'action. Ces cercles représentent d'autres groupes dans la communauté qui, par exemple, ne désirent pas s'impliquer dans une équipe d'action pour l'instant, ou ne sont pas utiles à une équipe d'action pour l'instant, mais qui utilisent d'autres manières pour engager les jeunes. Il peut s'agir d'équipes sportives, de clubs sociaux; ils sont présents dans l'écosystème, et vous pouvez faire appel à eux ou les engager de manière à ce qu'ils soient informés du travail ou à ce qu'ils commentent le travail. Au cours des premiers jours de votre initiative d'impact collectif, il est donc important d'entrer en contact avec l'écosystème, puis de sélectionner les personnes qui s'impliqueront dans vos équipes d'action et groupes de travail, et celles qui siégeront au comité organisateur. Vous aurez ainsi une bonne idée des liens que l'ensemble de la communauté entretient avec Communautés bâtissant l'avenir des jeunes. Prochaine diapositive.

Voici un certain nombre de choses auxquelles vous devez penser au-delà de la structure. Ainsi, vous devez vous poser les questions suivantes. Si on veut des gens pour notre comité organisateur, notre équipe d'employé-e-s ou nos groupes de travail, quelles caractéristiques utiles à notre travail doivent-elles posséder? Dans quel type de processus décisionnel veut-on s'engager? Procédera-t-on par consensus ou par vote majoritaire? De quoi le processus décisionnel aura-t-il l'air? Où se situera l'autorité? Qui sera ultimement responsable de prendre des décisions? De quelle manière communiquera-t-on entre nous? Quel style de leadership recherche-t-on? Quel type de culture souhaite-t-on pour notre initiative Communautés bâtissant l'avenir des jeunes? Sur ce point, on aurait tendance à vous suggérer de vous en tenir à un

processus léger plutôt que lourd. Et puis, quelles seront les modalités de collaboration? Combien d'équipes d'action soutiendra-t-on? Combien de personnes s'impliqueront dans les équipes d'action? Combien de personnes siégeront à notre comité organisateur? Voilà différents aspects que vous devrez considérer. Bien que certains d'entre eux concernent la structure, ils vous obligeront parfois à voir au-delà de celle-ci.