

# Évaluation de la diversité du conseil d'administration et de l'engagement des dirigeants en faveur de l'ACS Plus



**La diversité au sein de la direction de votre organisme, y compris parmi les membres de votre conseil d'administration, est un élément clé pour évaluer l'état de préparation et la capacité de votre organisme à intégrer l'ACS Plus, ainsi que l'engagement de l'organisme envers les principes d'équité, de diversité et d'inclusion, de manière plus générale. Comme l'expliquent Bernstein et Fredette (2024),**



**il est important de créer et de conserver des groupes de direction et de gestion diversifiés, non seulement pour se conformer au droit du travail et aux attentes des bailleurs de fonds (Bradshaw et Fredette, 2013 ; Miller-Millesen, 2003), mais aussi pour améliorer l'idéation et la prise de décision (Forbes et Milliken, 1999), ou encore pour élargir les relations avec les parties prenantes et la compréhension de la communauté (Brown, 2005 ; Herman & Renz, 1998), mais aussi parce que la diversité du leadership signale un engagement moral et éthique en faveur de l'équité en légitimant la valeur des communautés sous-représentées (Guo & Musso, 2007), et favorise l'engagement et la participation aux efforts de redistribution du pouvoir (Ray, 2019).<sup>1</sup>**



La priorité accordée à la diversité et à l'inclusion par les dirigeants de votre organisme et le travail qu'ils entreprennent peuvent avoir un impact important sur le niveau d'adhésion de l'organisme au travail axé sur l'équité, tel que l'intégration de l'ACS Plus dans les activités de l'organisme. Ceci est dû au fait que « le ton donné d'en haut » indique ce qui est important. »<sup>2</sup> Il existe un lien essentiel entre la diversité au sein de la direction des organismes à but non lucratif et le travail d'équité effectué par les organismes.<sup>3</sup> Une étude récente a révélé que les organismes dirigés par des PANDC qui ont répondu étaient [...] nettement plus susceptibles d'avoir des programmes conçus pour servir les communautés en manque d'équité » (Lasby 2023, p. 9). Dans le contexte de l'établissement, il convient d'accorder une grande attention à l'inclusion des personnes ayant vécu l'expérience de nouveaux arrivants à tous les niveaux de votre organisme, y compris dans les postes de direction, afin de s'assurer que leurs perspectives précieuses soient prises en compte à toutes les étapes du travail effectué par votre organisme, y compris au sein des postes de direction.

L'évaluation du niveau actuel de diversité - à la fois en termes d'identités sociales et d'expériences représentées au sein de la direction de l'organisme, ainsi que des compétences que les personnes apportent dans ces rôles - est une étape importante car elle crée une lecture de référence qui peut servir à vous montrer quelles communautés et quels groupes sont déjà représentés, ainsi que s'il y a des lacunes de représentation qui doivent être comblées. Ces lacunes peuvent contribuer à informer vos pratiques de recrutement organisationnel en vous permettant de vous concentrer sur les domaines dans lesquels votre conseil peut être renforcé et de cibler vos efforts de recrutement en conséquence. Cette matrice doit être mise à jour au fur et à mesure de l'évolution de la composition du conseil d'administration et des besoins de l'organisme, afin de s'assurer que les écarts de représentation continuent d'être comblés.

Pour vous aider dans ce processus, vous trouverez ci-dessous un modèle de matrice de diversité des conseils d'administration axé sur le secteur de l'établissement. Ce modèle peut être adapté pour refléter le contexte de votre organisme. Le modèle est conçu comme un outil permettant de suivre la représentation des différentes compétences, expériences et identités sociales au sein du conseil d'administration de votre organisme. Si vous constatez des lacunes dans certains domaines après avoir rempli le modèle, ce n'est pas grave (et il faut s'y attendre). Aucun conseil d'administration ne représentera à 100 % tous les aspects du modèle. Cela dit, en veillant à ce que la diversité soit la plus grande possible, vous obtiendrez un conseil d'administration plus fort grâce aux différentes perspectives et expériences apportées à la table. La matrice peut vous aider à visualiser les lacunes et, ce faisant, vous fournir un point de départ pour les combler. Il convient également de reconnaître que la diversification des conseils d'administration des organismes peut se heurter à des difficultés, notamment en ce qui concerne la structure et les règlements institutionnels, la disponibilité des candidats et la concurrence que se livrent les organismes à but non lucratif pour recruter des membres de conseil d'administration. Toutefois, même dans ces cas, il est utile de réfléchir à la manière dont la composition de votre conseil d'administration peut être plus diversifiée et aux changements que vous pouvez apporter pour y parvenir.

2. Wendy Cukier and Nancy Mitchell, 2022, "Diversity in Leadership," Charity Village, les diapositives de la présentation sont disponibles ici : [https://charityvillage.com/wp-content/uploads/2022/02/50-30\\_Toolkit\\_For\\_Nonprofits.pdf](https://charityvillage.com/wp-content/uploads/2022/02/50-30_Toolkit_For_Nonprofits.pdf)

3. Lasby, 2023.

Si la diversité du conseil d'administration est essentielle, il est également important de veiller à ce que tous les membres du conseil se sentent inclus une fois qu'ils sont autour de la table. Comme l'affirme M. Cardozo,



**Il existe un nombre important de preuves suggérant que le partage de perspectives diverses conduira toujours à des décisions plus solides. Cela dit, je pense que se concentrer uniquement sur la diversité n'aura aucun sens si nous n'accordons pas la même attention à tous les aspects de l'inclusion à la table du conseil d'administration. Sans une véritable inclusion, une stratégie visant à créer un conseil d'administration diversifié finira en effet par être un exercice de poudre aux yeux (Cardozo et Fullbrook, 2021, p.3, souligné dans l'original).**



L'inclusion et la participation significatives des membres du conseil d'administration garantiront que les diverses perspectives que vous avez rassemblées informent le travail de votre organisme.

Les conseils d'administration doivent considérer la diversité et l'inclusion comme des éléments distincts, mais tout aussi importants, du leadership organisationnel. Comme l'explique le GTMO,



**La diversité est une question de représentation ; elle décrit qui est invité autour de la table du conseil d'administration. L'inclusion, quant à elle, consiste à s'assurer que toutes les personnes présentes à la table peuvent participer pleinement aux discussions et à la prise de décision dans la salle du conseil. C'est grâce à l'inclusion que chaque personne présente dans la salle du conseil peut partager ses perspectives et expériences uniques, un processus qui améliore les discussions et, en fin de compte, profite à l'organisme. « L'inclusion est le superpouvoir qui libère la diversité ».<sup>4</sup>**



4. Women Get on Board (WGOB), n.d., Inclusive Boards: Unlocking the Power and Benefits of Diversity. Emphasis added.

Un conseil d'administration axé sur la promotion d'une culture d'inclusion significative « accueille et célèbre les différences, veille à ce que tous les membres du conseil soient également engagés et investis, [et] partage le pouvoir et la responsabilité collective du travail du conseil, de la mission de l'organisme et de son objectif ».<sup>5</sup> « Fucci et Cooper (2019) décrivent les cinq fonctions principales des conseils d'administration, à savoir la stratégie, la gouvernance, le talent, l'intégrité et la performance, et proposent un compte-rendu réfléchi sur la manière d'intégrer l'inclusion significative dans chacun de ces domaines de travail.<sup>6</sup> Pendant que vous réfléchissiez à comment devrait être l'inclusion significative au sein de votre organisme, ces ressources pourraient être un point de départ utile pour vous.

## Ressources complémentaires

- L. Robin Cardozo et Matt Fullbrook, 2021, « Not-for-Profit Board Diversity & Inclusion : Is it Essentially Window-Dressing, » *Rotman School of Management - The David and Sharon Johnstone Centre for Corporate Governance Innovation, University of Toronto*. Disponible à l'adresse : [https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/124595/1/Not\\_For\\_Profit\\_Board\\_Diversity\\_And\\_Inclusion.pdf](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/124595/1/Not_For_Profit_Board_Diversity_And_Inclusion.pdf) (consulté le 25 juin 2024).
- Christopher Fredette, 2012, « Leadership Diversity in the Nonprofit Sector : Baby Steps, Big Strides, and Bold Stances », *un rapport de recherche de DiverseCity Counts* disponible sur : <https://continuing.torontomu.ca/upload/obc/diversecity-counts-5-full.pdf>
- DiverseCity, « Diversity in Governance : A Toolkit for Nonprofit Boards », disponible à l'adresse suivante : <https://bcfarmersmarket.org/app/uploads/2020/09/Diversity-on-Non-Profit-Boards-Toolkit.pdf>
- David Lasby, 2023, “Shifting Power Dynamics: Equity, Diversity, and Inclusion in the Nonprofit Sector,” *Imagine Canada*, Disponible ici : [https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/Shifting-Power-Dynamics-Equity-diversity-and-inclusion-in-the-nonprofit-sector\\_0.pdf](https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/Shifting-Power-Dynamics-Equity-diversity-and-inclusion-in-the-nonprofit-sector_0.pdf)
- Mike Fucci and Terri Cooper, 2019. The Inclusion Imperative for Boards: Redefining Board Responsibilities to Support Organizational Inclusion. *Deloitte Insights*. Disponible ici : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/value-of-diversity-and-inclusion/redefining-board-responsibilities-to-support-organizational-inclusion.html>
- Women Get on Board (WGOB), n.d., Inclusive Boards: Unlocking the Power and Benefits of Diversity. Disponible ici : <https://womengetonboard.ca/inclusive-boards-unlocking-the-power-and-benefits-of-diversity/#:~:text=But%20what%20makes%20a%20boardroom,are%20equally%20engaged%20and%20invested>

5. Ibid.

6. Mike Fucci and Terri Cooper, 2019. The Inclusion Imperative for Boards: Redefining Board Responsibilities to Support Organizational Inclusion. *Deloitte Insights*.



# Matrice de diversité des conseils d'administration du secteur de l'établissement

## Partie I:

### Instructions pour remplir l'enquête auprès des membres du conseil d'administration

- 1.** Have the Board Chair tailor the board member survey to your organizational context. You can choose to Demandez au président du conseil d'administration d'adapter l'enquête auprès des membres du conseil au contexte de votre organisme. Vous pouvez choisir d'omettre certaines des aptitudes et compétences incluses et/ou d'en ajouter d'autres. Ce modèle est conçu comme un point de départ que vous pouvez adapter à vos besoins. Si une expérience, une compétence, etc. énumérée n'est pas pertinente pour votre conseil d'administration à l'heure actuelle, vous pouvez sélectionner l'option « non pertinent pour le moment » afin que les membres du conseil d'administration sachent qu'ils n'ont pas besoin de ces compétences.
- 2.** Demandez au président du conseil d'administration de désigner une personne au sein de l'organisme pour administrer l'enquête, collecter les réponses et regrouper les données dans la matrice de diversité du conseil d'administration (partie II). Idéalement, cette personne ne devrait pas être membre du conseil d'administration.
- 3.** Pour garantir au mieux l'anonymat des membres du conseil d'administration, demandez à la personne désignée pour administrer l'enquête imprime des copies papier de l'enquête et les remette aux membres du conseil d'administration pour qu'ils les remplissent. Si cela n'est pas possible, discutez en équipe des autres options possibles pour préserver l'anonymat des réponses.
- 4.** Demandez à tous les membres du conseil d'administration de répondre à l'enquête de manière anonyme, y compris au président du conseil d'administration. Pour chaque élément énuméré, les membres du conseil d'administration doivent indiquer s'ils possèdent l'aptitude, la compétence ou l'expérience en question, ou s'identifient au facteur de diversité mentionné. S'ils ne possèdent pas une aptitude, une compétence ou une expérience particulière, ou s'ils ne s'identifient pas au facteur de diversité mentionné, aucune sélection n'est nécessaire.
- 5.** Demandez à la personne chargée d'administrer l'enquête de collecter les réponses anonymes, d'agrèger les données et d'entrer ces informations dans la matrice de diversité du conseil d'administration (voir les instructions dans la partie II), en notant le nombre de membres du conseil d'administration qui ont choisi chaque option. Idéalement, cette personne ne devrait pas être membre du conseil d'administration.
- 6.** Une fois les données agrégées, les réponses à l'enquête doivent être détruites afin de protéger la vie privée des membres du conseil d'administration.

**Note:** En fonction de la taille du conseil d'administration de votre organisme, il ne sera peut-être pas possible de garantir que les réponses à l'enquête seront entièrement anonymes.

## Enquête auprès des membres des conseils d'administration du secteur de l'établissement

### NIVEAU ACTUEL DE REPRÉSENTATIVITÉ AU CA

COMPÉTENCE / EXPÉRIENCE	COCHER SI APPLICABLE	Pas pertinent pour le moment
Gouvernance (exemple: a présidé un CA ou un comité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrepreneuriat ou développement de business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management/gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planification stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduction de la pauvreté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immigration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Secteur de l'établissement de première ligne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche et enseignement supérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion financière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collecte de fonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expérience de travail avec les communautés marginalisées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domaine juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion de risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations publiques ou communications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Évaluation de programmes et d'événements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non-lucratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soumissions de propositions de financement à grande échelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connaissances en IDEA, ARAO ou en ACS Plus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>EXPÉRIENCE PRÉCÉDENTE DANS UN CA</b>	<b>COCHER SI APPLICABLE</b>
Non lucratif	<input type="checkbox"/>
Public	<input type="checkbox"/>
Entreprise	<input type="checkbox"/>
Gouvernement (municipal, provincial, ou fédéral)	<input type="checkbox"/>

<b>CONNAISSANCES DES COMMUNAUTÉS</b>	<b>COCHER SI APPLICABLE</b>
Leader communautaire	<input type="checkbox"/>
Expérience de travail dans les communautés rurales	<input type="checkbox"/>
Expérience de travail dans les petits centres	<input type="checkbox"/>
Expérience de travail dans les zones urbaines	<input type="checkbox"/>
Expérience vécue en tant que nouveau arrivant	<input type="checkbox"/>

<b>IDENTITÉS SOCIALES</b>	<b>COCHER SI APPLICABLE</b>
Femmes	<input type="checkbox"/>
Hommes	<input type="checkbox"/>
Non-binaire	<input type="checkbox"/>
Ethno-racial	<input type="checkbox"/>
Personnes handicapées	<input type="checkbox"/>
Jeunes	<input type="checkbox"/>
2SLGBTQIA+	<input type="checkbox"/>
Seniors	<input type="checkbox"/>
Peuples autochtones	<input type="checkbox"/>
Groups religieux divers:	
Chrétien.ne	<input type="checkbox"/>
Sikh.e	<input type="checkbox"/>
Musulman.e	<input type="checkbox"/>
Juif.ve	<input type="checkbox"/>
Hindou.e	<input type="checkbox"/>
Bouddhiste	<input type="checkbox"/>
Pas de perspectives religieuses ou séculières	<input type="checkbox"/>
Autre traditions religieuses ou spirituelles - veuillez spécifier	<input type="checkbox"/>



# Matrice de diversité des CA du secteur de l'établissement



## Partie II:

### Instructions pour agréger l'enquête auprès des membres du conseil d'administration dans la matrice de diversité du conseil d'administration

- 1.** La personne désignée dans la partie I pour administrer l'enquête et agréger les données - idéalement pas un membre du conseil - doit commencer par indiquer dans la matrice les éléments que le conseil d'administration a décidé de sélectionner comme « non pertinent à ce stade » et omettre les mêmes éléments dans la matrice de diversité du conseil.
- 2.** Elle doit ensuite remplir chaque catégorie de la matrice à l'aide des données issues des enquêtes auprès des membres du conseil d'administration, en marquant le nombre de membres du conseil d'administration qui ont choisi chaque option.
- 3.** Une fois remplie, la matrice de diversité du conseil d'administration doit être remise au président du conseil d'administration.
- 4.** Au bas de chaque section se trouve une échelle (de gauche à droite) qui indique : forte représentation, représentation moyenne, du travail à faire, ou : diversifié, assez diversifié, et représentation accrue nécessaire dans certains domaines. En tant que président de conseil d'administration, déterminez la place de votre conseil d'administration sur ce continuum dans chaque catégorie. Si vous estimez que votre organisme se situe quelque part entre les trois options proposées, vous pouvez choisir parmi les points situés entre ces options. Vous pouvez également développer ce point dans la section des notes incluse à la fin de chaque session si nécessaire.
- 5.** Au bas de chaque section, sous l'échelle, il y a également un espace de réflexion sur les données agrégées fournies par les enquêtes. Utilisez cet espace pour réfléchir à la manière dont vous estimez votre organisme en ce qui concerne la représentativité du conseil d'administration dans chaque catégorie. Disposez-vous d'une représentation adéquate ? Y a-t-il encore du travail à faire pour accroître la représentativité et la diversité dans ces domaines ?
- 6.** Partagez avec les membres du conseil d'administration la matrice de diversité du conseil complétée. Profitez de l'occasion pour les faire participer à cet exercice de réflexion.
- 7.** Déterminez comment vous allez vous y prendre pour combler les lacunes de représentation - le cas échéant - identifiées dans la matrice pour aller de l'avant.
- 8.** Déterminez quand et à quelle fréquence vous ferez passer l'enquête et mettez à jour la matrice de diversité du conseil d'administration.

# Enquête auprès des membres des conseils d'administration du secteur de l'établissement

## NIVEAU ACTUEL DE REPRÉSENTATIVITÉ AU CA

<b>COMPÉTENCE / EXPÉRIENCE</b>	<b>ACTUELLEMENT EN EXERCICE</b>	<b>Non pertinent à ce stade</b>
Gouvernance (exemple: a présidé un CA ou un comité)		<input type="checkbox"/>
Entrepreneuriat ou développement de business		<input type="checkbox"/>
Management/gestion		<input type="checkbox"/>
Planification stratégique		<input type="checkbox"/>
Santé		<input type="checkbox"/>
Réduction de la pauvreté		<input type="checkbox"/>
Logement		<input type="checkbox"/>
Immigration		<input type="checkbox"/>
Secteur de l'établissement de première ligne		<input type="checkbox"/>
Recherche et enseignement supérieur		<input type="checkbox"/>
Technologie de l'information		<input type="checkbox"/>
Ressources humaines		<input type="checkbox"/>
Gestion financière		<input type="checkbox"/>
Collecte de fonds		<input type="checkbox"/>
Marketing		<input type="checkbox"/>
Expérience de travail avec les communautés marginalisées		<input type="checkbox"/>
Domaine juridique		<input type="checkbox"/>
Gestion de risques		<input type="checkbox"/>
Relations publiques ou communications		<input type="checkbox"/>
Évaluation de programmes et d'événements		<input type="checkbox"/>
Domaine non-lucratif		<input type="checkbox"/>
Industrie		<input type="checkbox"/>
Soumissions de propositions de financement à grande échelle		<input type="checkbox"/>
Connaissances en IDEA, ARAO ou en ACS Plus		<input type="checkbox"/>



Notes:

## NIVEAU DE REPRÉSENTATION DU CA

EXPÉRIENCE PRÉCÉDENTE EN CA	ACTUELLEMENT EN EXERCICE
Domaine non-lucratif	
Public	
Entreprise	
Gouvernement (municipal, provincial, ou fédéral)	
<p><b>Forte représentativité</b>                      <b>représentativité moyenne</b>                      <b>du travail à faire</b></p> <p> </p>	
Notes:	

CONNAISSANCES DES COMMUNAUTÉS	ACTUELLEMENT EN EXERCICE
Leader communautaire	
Expérience de travail dans les communautés rurales	
Expérience de travail dans les petits centres	
Expérience de travail dans les zones urbaines	
Expérience vécue en tant que nouveau arrivant	
<p><b>Forte représentativité</b>                      <b>représentativité moyenne</b>                      <b>du travail à faire</b></p> <p> </p>	
Notes:	





**Atlantic Region Association of Immigrant Serving Agencies**

2132B-6960 Mumford Road | Halifax, NS | B3L 4P1 | Canada

**e** [info@araisa.ca](mailto:info@araisa.ca) **t** 902.431.3203 **araisa.ca**

Funded by:

Financé par :



Immigration, Refugees  
and Citizenship Canada

Immigration, Réfugiés  
et Citoyenneté Canada