

Institut sur la Gouvernance

Un Héritage d'Excellence :

Étude des meilleures pratiques

Du conseil d'administration de

La Fondation autochtone de guérison

John Graham et Laura Mitchell

Le 29 mai, 2009

L'Institut Sur la Gouvernance (ISG) est une entreprise canadienne à but non lucratif, constituée par un groupe de réflexion qui offre une source indépendante de connaissance, de recherche et de conseils sur les problèmes de la gouvernance, à la fois au Canada et au niveau international.

La gouvernance s'intéresse à la façon dont d'importantes décisions pour la société ou dans une organisation sont prises. Elle aide à définir qui devrait avoir du pouvoir et pourquoi, qui devrait avoir voix lors de la prise de décision, et comment rendre compte.

Utilisant les principes de base d'une bonne gouvernance – légitimité et droit de parole, direction, performance, redevabilité et impartialité – l'ISG explore ce que la bonne gouvernance signifie dans différents contextes.

Nous analysons les questions de politique publique et de leadership organisationnel, et publions articles et documents pertinents aux principes et pratiques de gouvernance. Nous formons des partenariats et des réseaux de connaissance pour explorer les problèmes de grande priorité.

Reliant les principes conceptuels et théoriques de gouvernance aux pratiques du monde de tous les jours, nous offrons conseils aux gouvernements, communautés, aux entreprises du monde des affaires et organisations publiques à savoir comment évaluer la qualité de leur gouvernance, et comment développer des programmes pour fins d'amélioration.

Vous trouverez plus d'information sur nos activités sur le site web de ISG

www.iog.ca (en anglais seulement)

© 2009 Institute On Governance

[IOG2009-1276]

Pour plus d'information, contacter SVP

John Graham

Institute On Governance
122 Rue Clarence
Ottawa, Ontario, Canada K1N 5P6
Tel: 1 (613) 562-0090
Bélinographe: 1 (613) 562-0097
info@iog.ca

*Le contenu de ce document reste la responsabilité des auteurs
et ne reflète pas nécessairement la position de l'ISG ou de son conseil d'administration*

Sommaire Exécutif

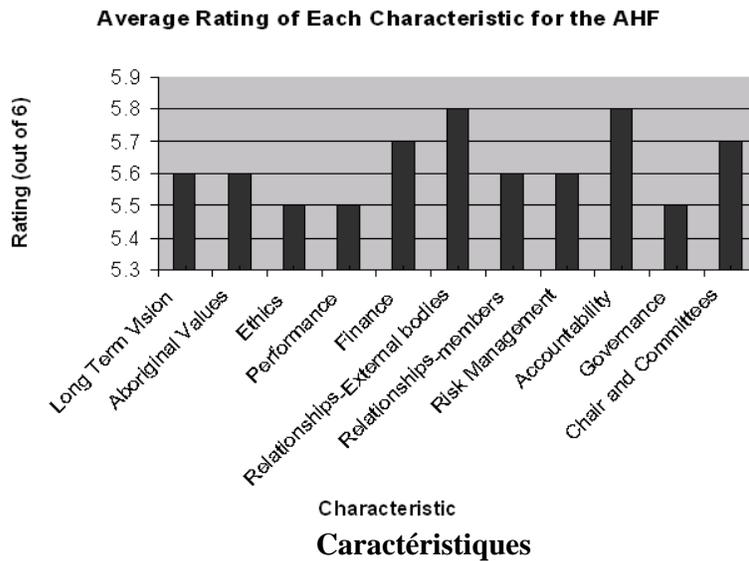
En collaboration avec la FADG, l'ISG a entrepris une étude de cas des meilleures pratiques de son conseil d'administration avec deux objectifs en tête. Premièrement, nous voulons identifier les facteurs clés qui ont conduit le conseil d'administration de la FADG de performer à son haut niveau actuel pour informer et inspirer d'autres conseils d'administration, Autochtones et non Autochtones, afin d'améliorer leurs performances. Deuxièmement, cette étude pourrait offrir de précieuses suggestions au conseil d'administration actuel, à savoir comment améliorer ses performances pour le restant de son existence.

La méthodologie pour cette étude s'est basée principalement sur des entrevues avec les membres du conseil d'administration, les membres seniors du personnel de la FADG ainsi que quelques dépositaires d'enjeux financiers clés de l'organisation. En tout nous avons menés 16 entrevues en profondeur. Nous avons suppléé ces entrevues avec des études de cas, une revue rigoureuse de documents pertinents et une recherche de littérature.

On a demandé aux personnes interviewées de classer l'habileté de la FADG d'incorporer et de suivre avec succès chacune des 11 caractéristiques des conseils d'administration de haut niveau de performance (caractéristiques identifiées par l'ISG compilées au cours de nombreuses années à travers ses travaux) à la fois quantitativement et qualitativement : quantitativement en utilisant une échelle de 1 à 6 (1= totalement en désaccord, 2= en désaccord, 3= partiellement en désaccord, 4= partiellement en accord, 5= en accord, 6= totalement en accord); et qualitativement, en demandant aux personnes interviewées de fournir des exemples sur la façon dont le conseil d'administration a réalisé ces caractéristiques au cours de leurs pratiques courantes.

Les données recueillies ont montré des résultats impressionnants. Dans chacune des 11 caractéristiques évaluées la FADG a obtenu pas moins de 5.5. Deux caractéristiques – relations externes et redevabilité - ont reçu une évaluation moyenne remarquable de 5.8. Et la moyenne générale des 11 caractéristiques est bien au-dessus de 5.6, un résultat remarquable, résultat que l'ISG n'a jamais rencontré auparavant au cours de nos années de travail avec les conseils d'administration. Le diagramme qui suit offre de l'information en ce qui touche l'évaluation de chaque caractéristique.

Évaluation moyenne de chaque caractéristique pour la FADG



Légende : Échelle de 1 à 6

Vision à long terme, Valeurs Autochtones, Éthique, Performance, Finance, Relations avec les Agences Externes, Relations avec les membres, Gestion du risque, Redevabilité, Gouvernance, Présidence et Comités.

Parmi les nombreuses pratiques efficaces du conseil d'administration, l'ISG pense que les pratiques suivantes sont particulièrement dignes de mention. Le conseil d'administration de la FADG :

- reflète la mission de l'organisation,
- dirige une organisation pan Autochtone de manière cohésive
- a facilité la création d'excellentes relations
- a réalisé une transparence et une redevabilité admirables
- a géré avec efficacité un demi milliard de dollars.

Documenter les caractéristiques particulières qui permettent à la FADG de se distinguer comme organisation, est utile jusqu'à un certain point; mais il est également important de comprendre les facteurs sous jacents qui ont contribué à son succès. Comme un des buts de ce document est d'aider

d'autres organisations à dupliquer les succès de la FADG il est utile d'analyser les facteurs en cause qui ont contribué aux innovations de la FADG.

À partir des entrevues et de la revue des documents l'ISG a établi les facteurs en cause qui ont contribué à la création des facteurs de succès. Ils sont :

- la relation de travail très étroite entre le Président et le Directeur Exécutif.
- le haut niveau de continuité entre le conseil d'administration et le personnel
- les politiques fondamentales solides de gouvernance et de gestion ainsi que les pratiques en place à la FADG.
- l'inclusion significative de la clientèle dans le travail de l'organisation.
- l'approche scrupuleuse de l'organisation en ce qui regarde le népotisme et les problèmes d'ordre éthique.

L'ISG propose seulement deux modestes recommandations :

- 1) Le conseil d'administration bénéficierait d'évaluations plus régulières entreprises par un individu ou une organisation externe. Nous sommes d'accord avec l'observation faite par une personne interviewée qu'une évaluation formelle de la performance du conseil d'administration devrait avoir lieu de façon plus régulière, certainement plus qu'une fois à tous les dix ans.
- 2) Le conseil d'administration pourrait bénéficier d'évaluations périodiques de ses rencontres et celles de ses comités. L'ISG a développé un outil simple pour mener à bien de telles évaluations qui pourrait être utilisé sur une base périodique pour s'assurer que les rencontres soient efficaces et productives.

Plus important que le fonctionnement actuel du conseil d'administration, cependant, c'est le futur de l'organisation. Dans presque toutes les entrevues que nous avons menées, les participants se lamentaient qu'une organisation aussi importante et efficace était dans un processus de ralentissement de ses opérations. L'ISG a inclus dans son rapport des suggestions qui pourraient aider l'organisation à former un partenariat et l'aider à prolonger sa longévité au-delà de la date de clôture de 2012. En résumé il s'agit d'un partenariat potentiel avec la Commission Vérité et

Réconciliation ou d'agir comme pourvoyeur de services aux communautés des Premières Nations en détresse.

Table des matières

Sommaire Exécutif	4
Section I : Introduction	10
Section II : Importance de la gouvernance du conseil d'administration pour les Autochtones.....	12
Les cinq principes de l'ISG pour une bonne gouvernance	13
Section III : Aider les Autochtones à se guérir eux-mêmes : un bref historique de la Fondation autochtone de guérison	18
Le Cheminement de Guérison : Projets Financés	19
Le Processus de Guérison : Projets de Recherche	22
Structures de la Gouvernance	22
Section IV : Caractéristiques des conseils d'administration à haut niveau de performance.....	24
1. Développer et maintenir une vision à long terme et un sens de direction clair.....	30
<i>Vision à long terme et sens de direction clair à la FADG.....</i>	33
2. Respecter les valeurs Autochtones et universelles et les incorporer dans les activités du conseil d'administration et de l'organisation dans son entier	34
<i>Valeurs Autochtones et universelles à la FADG</i>	34
3. S'assurer de la prévalence de standards éthiques de haut niveau et comprendre leurs implications légales	37
<i>Standards éthiques et obligations légales à la FADG</i>	38
4. S'assurer d'une performance solide à partir d'informations solides.....	41
<i>Performance à la FADG.....</i>	43
5. S'assurer de la santé financière et organisationnelle.....	47
<i>Santé financière et organisationnelle à la FADG.....</i>	48
6. S'assurer de relations solides avec des agences externes clés	50
<i>Relations externes à la FADG.....</i>	52
7. S'assurer de relations solides avec les membres et les clients et leur offrir des occasions d'influencer des initiatives clés	54
<i>Relations efficaces avec le membres et les clients à la FADG.....</i>	54
8. Gérer le risque efficacement	56
<i>Gestion du risque à la FADG.....</i>	56
9. Maintenir la redevabilité	58
<i>Redevabilité à la FADG.....</i>	58
10. S'assurer de la solidité de son système de gouvernance	60
<i>Gouvernance solide à la FADG</i>	64

11. Avoir un Président du conseil d'administration et des Présidents de Comités efficaces...	66
<i>Président et Comités efficaces à la FADG</i>	67
Section V : Sommaire et Conclusions	68
<i>Meilleures pratiques</i>	68
<i>Les facteurs en cause</i>	70
<i>Recommandations</i>	72
Appendice A : Problèmes à éviter au niveau de la gouvernance dans les organisations à but non lucratif	74
Appendice B : Formulaire d'évaluation pour les réunions du conseil d'administration et des comités	76
Appendice C : Cadre de travail pour les Fondations en provenance du bureau du Vérificateur Général	77
Bibliographie	78

Étude des meilleures pratiques du conseil d'administration de la Fondation autochtone de guérison

Section I : Introduction

Depuis les dernières décades il y a eu une prolifération de nouvelles, incorporations et organisations autochtones dirigées par des conseils d'administration. De nombreux conseils d'administration ont eu des difficultés à comprendre leur rôle (comme de nombreux conseils d'administration d'entreprises à but non lucratif partout ailleurs au Canada) et n'ont pas performé aussi bien qu'ils l'auraient voulu. Conséquemment, c'est heureux qu'il y ait des exemples concrets de conseils d'administration autochtones qui fonctionnent efficacement et les raisons sous jacentes à leur succès.

Un exemple de conseil d'administration de haut niveau de performance guide les destinées de la Fondation autochtone de guérison (FADG), une organisation qui connaît un grand succès depuis les dix dernières années. En collaboration avec la FADG, l'Institut Sur la Gouvernance (ISG) a entrepris une étude de cas des meilleures pratiques de son conseil d'administration avec deux objectifs en tête. En premier, nous voulons identifier les facteurs clés qui ont conduit le conseil d'administration de la FADG de performer à son haut niveau actuel pour informer et inspirer d'autres conseils d'administration, autochtones et non autochtones, afin d'améliorer leurs performances. Nous mettrons l'accent sur les facteurs qui peuvent être dupliqués par d'autres. Deuxièmement, l'ISG espère que cette étude pourrait offrir des suggestions intéressantes à l'actuel conseil d'administration de la FADG à savoir comment améliorer sa performance pour la durée de son existence.

La méthodologie utilisée pour cette étude repose principalement sur des entrevues avec les membres du conseil d'administration eux-mêmes, des membres seniors du personnel ainsi que quelques détenteurs d'enjeux (financiers). Au total nous avons mené quelques 16 entrevues en profondeur. Au cours de l'entrevue, nous avons demandé aux participants de classer l'habileté de la FADG d'incorporer avec succès et de suivre chacune des 11 caractéristiques des conseils d'administration de haut niveau de performance identifiées par l'ISG au cours de ses nombreuses

années de travail. Nous avons fait ceci à la fois quantitativement et qualitativement : quantitativement en utilisant une échelle de 1 à 6 (1= totalement en désaccord, 2= en désaccord, 3= partiellement en désaccord, 4= partiellement en accord, 5= en accord, 6= totalement en accord); et qualitativement, en demandant aux personnes interviewées de fournir des exemples sur la façon dont le conseil d'administration a réalisé ces caractéristiques au cours de leurs pratiques courantes. L'approche méthodologique a également inclus une revue de documents, incluant tous les documents sur la gouvernance des organisations ainsi que des études de cas d'autres conseils d'administration autochtones de haut niveau de performance.

Le rapport est constitué par les quatre Sections qui suivent. Dans la Section deux, le rapport souligne l'importance de la gouvernance du conseil d'administration pour des organisations efficaces et offre un survol des cinq principes de gouvernance utilisés par l'ISG permettant de définir la bonne gouvernance. Un élément important dans cette Section est la description de la relation entre les 11 caractéristiques de conseils d'administration de haut niveau de performance et les cinq principes de bonne gouvernance de l'ISG. La Section III offre un survol de l'organisation incluant comment la FADG a été créée et les structures actuelles de gouvernance de l'organisation. Dans la Section IV nous explorons chacune des 11 caractéristiques en plus grand détail. La Section finale, Section V, termine en soulignant les domaines particuliers d'innovation et de succès de l'organisation, les facteurs contributifs en cause et nos recommandations pour renforcer les pratiques actuelles du conseil d'administration.

Section II : L'importance de la gouvernance du conseil d'administration pour les Autochtones

Comme de plus en plus d'organisations autochtones se trouvent à être dirigées par un conseil d'administration, la question de gouvernance du conseil d'administration devient très importante. La gouvernance est le processus par lequel les objectifs stratégiques sont établis, les relations clés sont maintenues, la santé de l'organisation est sécurisée et un compte rendu est fourni sur la performance de l'organisation. En bref, la gouvernance c'est l'art de diriger une entreprise. Les organisations autochtones dirigées par un conseil d'administration font face au même défi que les organisations non autochtones avec cependant un défi unique de plus; ces conseils d'administration doivent naviguer à travers un paysage/ terrain interculturel et s'efforcer d'incorporer les valeurs des personnes qu'ils desservent au milieu d'une culture dominante¹ dans laquelle ils sont minoritaires.

David Martin, un érudit australien, souligne cette tension pour les organisations indigènes qui opèrent au sein d'une culture dominante. Selon son point de vue, il est pratiquement impossible d'avancer une simple approche indigène à la gouvernance dans un environnement contemporain, car la grande majorité du discours et des actions sur la gouvernance pour les peuples indigènes s'est manifesté à travers le contact et les interactions avec la culture dominante². Dans le cas de la Fondation autochtone de guérison des efforts délibérés ont été déployés pour honorer et incorporer les enseignements et pratiques autochtones. Cependant, l'organisation suit également plusieurs pratiques de gouvernance souvent associées aux notions de gouvernance occidentales. En effet, comme Martin le mentionne, cette synthèse est un élément critique pour que ces organisations connaissent le succès :

Si une gouvernance plus efficace est une composante centrale pour une capacité accrue pour un engagement stratégique par les populations indigènes avec la société dominante, elles doivent alors tirer non seulement les valeurs et pratiques des populations indigènes, mais également de celles de la société australienne – et en effet de l'expérience pertinente au niveau international³

¹ David Martin utilise ce terme pour mentionner la culture non Autochtone dans laquelle les Autochtones se trouvent souvent en minorité. Voir D.F. Martin, "Rethinking the Design of Indigenous Organizations: The need for strategic engagement," *Contested Governance: Culture, power and institutions in Indigenous Australia*. CAPER Monograph no. 29 (2008)

² Ibid, 8

³ Ibid, 9

En s'efforçant d'être culturellement appropriés, alors, les conseils d'administration des organisations autochtones ne peuvent totalement se soustraire aux notions de gouvernance occidentales. En termes pratiques, un tel « divorce » n'est pas possible, particulièrement lorsque la plupart du financement de ces organisations provient des contrats gouvernementaux et de subventions. Les conditions de financement provenant des gouvernements entraînent certaines pratiques de gouvernance. De plus, le modèle de gouvernance du conseil d'administration existe depuis bien longtemps et il y a des leçons à tirer de l'expérience occidentale. (Nous avons inclus à l'appendice 'A' un court résumé pour illustrer certaines leçons.) Ceci dit, la réflexion des valeurs autochtones et des principes dans les structures de gouvernance occidentales semble être critique au succès des conseils d'administration autochtones. Pour que ces conseils d'administration soient vraiment représentatifs des personnes qu'ils sont censés représenter, ils doivent adopter les pratiques et les valeurs dans lesquelles les personnes peuvent se voir, et par extension leur culture reflétée.

La Fondation autochtone de guérison n'est pas différente. Étant une agence financée par le gouvernement, elle est liée à la notion de bonne gouvernance du gouvernement. Cependant, comme organisation autochtone elle doit trouver le moyen d'incorporer les valeurs universelles des Inuit, des Premières Nations et des Métis du Canada. À cet effet, cette organisation, comme cette étude va le démontrer, a bien réussi.

Quelles sont les composantes qui constituent le noyau d'une bonne gouvernance? La section qui suit s'adressera à ces composantes dans le contexte d'organisations autochtones.

Les cinq Principes de bonne gouvernance de l'ISG

L'ISG a compilé une liste des cinq principes qu'il considère comme étant le noyau des caractéristiques d'une bonne gouvernance. Ces cinq principes représentent l'idéal qu'aucune société n'a jamais encore atteint mais que tous ceux intéressés par la bonne gouvernance devraient poursuivre. Les cinq principes qui suivent nous aident à comprendre non pas seulement la gouvernance mais la *bonne* gouvernance telle qu'elle s'applique à une organisation, une communauté ou une société. Ces principes sont :

- Légitimité et droit de parole
- Direction
- Performance
- Redevabilité
- Impartialité

Les cinq principes de bonne gouvernance ne sont la propriété originale de l'ISG mais ils reposent sur neuf « caractéristiques qui constituent le noyau » de la bonne gouvernance tels qu'édités par le Programme de Développement des Nations Unies (PDNU). La Boîte 1 illustre les principes de l'ISG tels que dérivés des caractéristiques de PDNU pour la bonne gouvernance.

Boîte 1: Cinq Principes de Bonne Gouvernance	
Les principes de bonne gouvernance selon l'ISG	Les principes du PDNU et le texte du PDNU sur lesquels ils sont basés
1. Légitimité et droit de parole	<p>Participation – Tous les hommes et toutes les femmes devraient avoir une voix dans la prise de décision, soit directement ou à travers des institutions intermédiaires légitimes qui représentent leurs intentions. Une telle vaste participation est basée sur la liberté d'association et de parole, ainsi que la capacité de participer de manière constructive.</p> <p>Consensus/orientation –La bonne gouvernance sert d'intermédiaire entre les intérêts différents pour atteindre un consensus plus large sur ce qui représente le meilleur intérêt du groupe et lorsque possible sur les politiques et procédures.</p>
2. Direction	Vision stratégique – Les leaders et le public ont une vaste perspective à long terme sur la bonne gouvernance et le développement humain, ainsi qu'une bonne idée sur ce qui est nécessaire pour un tel développement. Il existe aussi une compréhension de l'histoire, la culture et les complexités sociales dans lesquelles cette perspective prend ses racines.
3. Performance	Bonne réaction – Les institutions et les processus essayent de servir tous les

	<p>détenteurs d'enjeux (financiers).</p> <p>Efficacité et efficience – Les processus et les institutions produisent des résultats qui satisfont aux besoins tout en essayant d'utiliser au mieux les ressources.</p>
4. Redevabilité	<p>Redevabilité – Les preneurs de décisions au niveau gouvernemental, le secteur privé et les organisations de sociétés civiles sont redevables au grand public, ainsi qu'aux détenteurs d'enjeux (financiers) des institutions. Cette redevabilité diffère selon l'organisation et si la décision est interne ou externe.</p> <p>Transparence – La transparence est bâtie sur la libre circulation de l'information. Processus, institutions et informations sont directement accessibles à toutes les personnes directement touchées, et suffisamment d'information est fournie pour la comprendre et assurer le suivi.</p>
5. Impartialité	<p>Équité – Tous les hommes et toutes les femmes ont l'occasion d'améliorer et de maintenir leur bien-être.</p> <p>Autorité de la loi – Les cadres légaux devraient être justes/équitable et renforcer de façon impartiale, en particulier, les droits protégeant les droits de la personne.</p>

Comme la boîte ci-dessus l'illustre, ces bons principes de gouvernance sont décrits à un haut niveau d'abstraction. Comment ils se transposent dans la pratique dépendra d'un certain nombre de facteurs : culture, technologie et histoire pour ne nommer que quelques uns. Aussi pour une organisation autochtone ou communauté la redevabilité appropriée pourrait être très différente de celle d'une communauté non autochtone. En terme de gouvernance, la culture compte pour beaucoup 4.

⁴ Pour une discussion intéressante des traditions autochtones sur la gouvernance et comment ces traditions à la fois correspondent et diffèrent des cinq principes de l'ISG, voir Jodi Bruhn, "In Search of Common Ground: Reconciling the IOG Governance Principles and First Nations Traditions," (Ottawa: Institute On Governance, 2009)

Ces principes ne sont pas « étanches ». Dans plusieurs cas ils se chevauchent; et à l’occasion ils donnent l’impression de se contredire. Le principe de la performance est parfois bizarre avec le principe de la redevabilité, par exemple. Le principe de direction semble parfois entrer en conflit avec le but de promouvoir le droit de parole de tous les membres de la communauté. Pris ensemble, les principes sont sensés agir comme des balises/signaux qui guident l’organisation vers la réalisation d’une meilleure gouvernance bien équilibrée. Mais « les embûches sont souvent dans le détail ».

Ces cinq principes peuvent être appliqués à plusieurs niveaux ou dans de nombreuses « situations » - globalement, au niveau de la nation, dans la communauté, dans des organisations et même au niveau de la famille. Dans une ‘situation’ touchant une organisation, le conseil d’administration devrait être le corps dirigeant critique. Dans notre travail, à la fois sur le terrain et en recherche de la nouvelle littérature sur la gouvernance des conseils d’administration, nous avons identifié 11 caractéristiques des conseils d’administration de haut niveau de performance. Dix de ces caractéristiques peuvent s’appliquer à n’importe quel conseil d’administration alors que le onzième – l’habileté du conseil d’administration d’incorporer les valeurs autochtones et le point de vue universel - est unique au contexte autochtone. Voici les 11 caractéristiques et leurs relations aux cinq principes de bonne gouvernance de l’ISG.

Les conseils d’administration autochtones devront :

1. développer et maintenir une vision à long terme et un sens de direction clair
(*Direction, Performance*);
2. incorporer les valeurs autochtones et universelles dans les aspects significatifs de son travail (*Légitimité, Redevabilité, Impartialité, Performance, Direction*);
3. assurer la prévalence de standards éthiques de haut niveau et comprendre leurs implications légales (*Redevabilité, Impartialité, Légitimité et Droit de parole*);
4. assurer une performance efficace à partir d’une information solide (*Performance, Redevabilité*);
5. assurer la santé financière et organisationnelle (*Redevabilité, Direction, Performance*);
6. assurer des relations solides avec des agences externes clés (*Redevabilité, Légitimité et Droit de parole*);
7. assurer des relations solides avec les membres et les clients et leur offrir des occasions

d'influencer les initiatives clés (*Redevabilité, Impartialité, Légitimité et Droit de parole*);

8. gérer le risque efficacement (*Direction, Performance, Redevabilité*);
9. maintenir la redevabilité (*Redevabilité et Impartialité*);
10. assurer la solidité des systèmes de gouvernance (*Impartialité, Direction, Performance, Redevabilité, Légitimité et Droit de parole*);
11. avoir un Président du conseil d'administration et des Présidents de comités efficaces (*Direction, Redevabilité, Légitimité et Droit de parole, Performance*).

Avant d'examiner ces caractéristiques dans le contexte de la FADG, il nous faut prendre du recul et décrire la FADG en détail, à commencer par les raisons pour lesquelles elle a été créée et la nature de son mandat.

Section III : Aider les Peuples Autochtones à se Guérir Eux-mêmes : Un Bref Historique de la Fondation autochtone de guérison

En 1998, le gouvernement canadien avait développé *Rassembler nos forces- Plan d'action autochtone du Canada (Gathering Strength – Canada's Aboriginal Action Plan)*. Ce plan a été introduit à la suite de la *Déclaration de Réconciliation (Statement of Reconciliation)* émise le 7 janvier 1998. La *Déclaration* et le *Plan* faisaient partie d'une stratégie globale visant à engager les Autochtones au Canada à démarrer le processus de réconciliation. En avant scène de l'initiative de réconciliation se trouvait l'entente que les séquelles du régime des pensionnats soient adressées.

Rassembler nos forces (Gathering Strength) était accompagné d'un fonds de 350 millions de dollars, destinés à des projets de guérison. Des discussions ont eu lieu avec des Survivants ainsi qu'avec des descendants des Survivants du régime des pensionnats à travers le Canada, des membres de communautés de guérison et des représentants d'organisations importantes quant à la meilleure façon et la plus appropriée d'utiliser ces fonds. Lors de ces discussions le gouvernement a décidé de créer la Fondation autochtone de guérison, utilisant le fonds de 350 millions de dollars pour mettre sur pieds l'organisation. La Fondation a vu le jour le 31 mars, 1998 avec un mandat d'une durée de onze ans. Au cours du mandat de la FADG, il était convenu que la fondation assigne tout l'argent détenu dans le fonds et s'assurer de la supervision et la propre gestion des projets de guérison communautaires qu'elle finançait. Bien que le mandat initial de la Fondation était tel que l'organisation fermerait ses portes le 31 mars, 2009, un fonds additionnel de 125 millions de dollars de la part du gouvernement, permet à la Fondation de poursuivre ses opérations jusqu'en 2012.

Depuis le tout début, la Fondation autochtone de guérison s'est engagée à supporter les projets de guérison communautaires autochtones. La mission de la Fondation est :

encourager et aider les Autochtones à bâtir et renforcer des processus de guérison durables qui s'attaquent aux séquelles des abus physiques et des abus sexuels liés au régime des pensionnats, incluant les impacts intergénérationnels.⁵

⁵ Site Web de la Fondation autochtone de guérison, <http://www.ahf.ca/about-us/mission>

La Fondation agit de la sorte en offrant des ressources pour des initiatives de guérison, par la promotion de la conscientisation non pas seulement au sujet de l'histoire du régime des pensionnats mais également au sujet des problèmes de santé et des besoins au Canada et en encourageant un environnement public de support.

Dans son travail, la Fondation a comme vision ultime de créer des communautés

où tous ceux qui ont été affectés par les séquelles des abus physiques et des abus sexuels perpétrés dans les pensionnats ont adressé les effets des traumatismes non résolus de façon significative, ont brisé le cercle des abus, et ont rehaussé leur capacité comme personnes, familles, communautés et nations pour soutenir leur bien-être et celui des générations futures.⁶

Avec cette vision en tête, la Fondation a financé des projets dans divers domaines; activités de guérison (59%), activités de prévention et de conscientisation (15%), activités de formation (7%), honorer l'histoire et bâtir la connaissance (9%), évaluation des besoins (3%), conférences (2%) et conception et mise en place de projets (2%).⁷ Bien que les fonds de la Fondation seront tous distribués au cours de l'existence de l'organisation, jusqu'en 2011,⁸ tous les fonds étaient déjà promis le 5 octobre, 2003.⁹

Le Cheminement de Guérison : Projets Financés

Depuis sa conception la Fondation autochtone de guérison a utilisé des critères spécifiques pour déterminer l'éligibilité des projets à recevoir du financement. Par-dessus tout, les projets financés par la FADG devaient s'attaquer aux séquelles liées aux abus perpétrés dans les pensionnats, incluant les impacts intergénérationnels qui découlent de ces séquelles. Les projets devaient

⁶Ibid

⁷Bien que les catégories demeurent constantes d'une année à l'autre, le pourcentage en terme d'argent dirigé vers chaque catégorie de projet fluctue légèrement chaque année. Ces nombres sont une moyenne des cinq premières années de la FADG. Ils sont extraits de La Fondation autochtone de guérison, "Rapport final Cheminement vers la guérison : Points Sommaires", 24.

⁸La FADG restera en opération jusqu'en 2012, mais le financement des programmes prendra fin en 2011.

⁹Ibid, 18. Quand un financement additionnel a été annoncé, la FADG décida de continuer à financer des projets déjà établis plutôt que de procéder à de nouveaux appels d'offres et soumissions.

démontrer les moyens à mettre en place pour bâtir les liens avec d'autres services de santé, services sociaux ou programmes communautaires. Les projets financés devaient souligner les mécanismes mis en place pour assurer la redevabilité du projet: redevabilité envers tous les Survivants, redevabilité envers la communauté où le projet se déroulait et redevabilité envers le groupe cible que le projet devait desservir. Finalement, n'importe quel projet approuvé devait s'assurer d'être congruent avec la Charte Canadienne des Droits et Libertés et également avec toutes les lois Canadiennes des droits de la personne.¹⁰

Un échantillon aléatoire de projets montre la diversité et créativité des projets entrepris grâce aux allocations de la FADG. Dans la Région Atlantique, un programme d'intervention contre le suicide travaillant spécifiquement avec les Survivants et leurs familles a été établi.¹¹ En CB, un programme de counselling et des groupes de support aux Survivants et membres de la communauté ont été mis sur pieds. Ce programme a également offert des ateliers afin de conscientiser la communauté sur des sujets tels que la violence, le chagrin/la douleur et une conscientisation générale au sujet de l'impact du régime des pensionnats.¹² Au Manitoba un projet financé a mis l'accent sur la guérison a travers l'information en étant l'hôte de présentations sur des sujets incluant "Histoires des Pensionnats," "La Roue de Médecine et les Enseignements Spirituels Traditionnels" et du "Counselling Individuel."¹³ Dans le Nord, une communauté a créé un projet qui met l'accent sur l'offre de counselling aux Survivants et aux membres de la communauté et qui combine la psychothérapie occidentale avec la psychothérapie traditionnelle.¹⁴ En Ontario, un projet financé a servi les Inuit utilisant une approche holistique, des services de santé culturels et linguistiques spécifiques.¹⁵

¹⁰ FADG, 2007 Rapport annuel, 21

¹¹ FADG, Allocation de fonds active: Février 2008, 13

¹² Ibid, 27

¹³ Ibid, 41

¹⁴ Ibid, 73

¹⁵ Ibid, 21

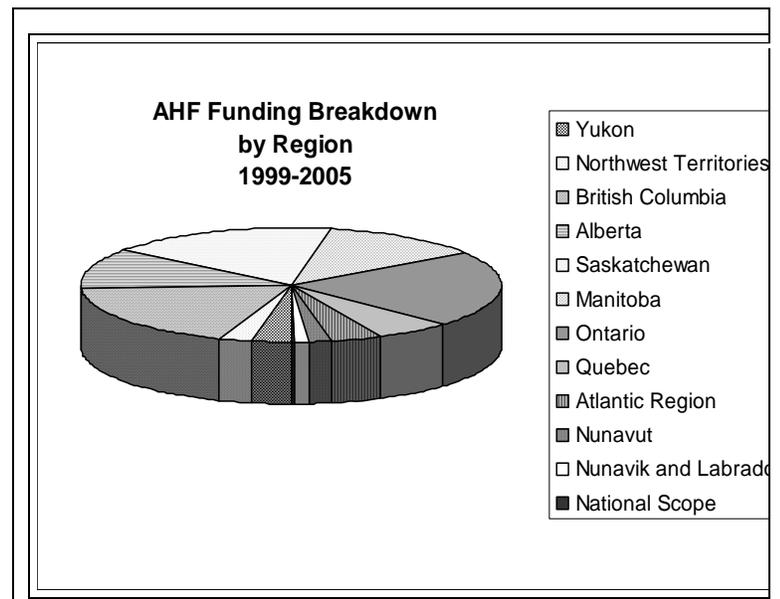
En plus de la diversité en termes de style et de genre de projets financés, la Fondation s’est assurée une diversité géographique. Les pensionnats étaient établis dans toutes les Provinces et Territoires avec l’exception de l’Île-Du-Prince-Edouard et du Nouveau Brunswick (Terre Neuve et Labrador ne sont devenues Province canadienne qu’en 1949). Même sans la présence d’écoles dans ces Provinces, un certain nombre d’enfants de ces communautés ont fréquenté les pensionnats. De plus, on retrouve des Survivants du régime des pensionnats dans toutes les Provinces et Territoires, d’où l’importance que la guérison se produise dans les communautés à travers le Canada. Le Tableau 1 et la figure 1 illustrent le détail des allocations pour chaque région.

Distribution des Allocations: Juin 1999 – Mars 2005 ¹⁶

Figure1

Table 1

Région	Nombre d’Allocations	Pourcentage du Total
Yukon	40	3.0
Territoires du Nord-Ouest	35	2.6
Colombie-britannique	248	18.4
Alberta	152	11.3
Saskatchewan	238	17.7
Manitoba	168	12.5
Ontario	291	21.6
Québec	81	6.0
Région Atlantique	52	3.9
Nunavut	23	1.7
Nunavik et Labrador	12	0.9
Envergure Nationale	6	0.4
Total	1346	100.0



À travers ses allocations, la Fondation a aidé 1346 projets dans chacune des Provinces et Territoires du Canada. Une représentation aussi vaste n’est pas chose facile. En fait c’était vraiment

¹⁶ FADG, “Cheminement vers la guérison”, 24

voulu. Quand la Fondation réalisa le manque de soumissions de projets dans certaines communautés ou régions, la Fondation se rendit dans ces communautés afin de les engager et de les aider dans leurs efforts à établir des programmes de guérison.

Une telle inclusion de cette nature reflète les principes qui guident cette organisation, et son désir d'assurer aide et support pour tous les Autochtones touchés par les séquelles du régime des pensionnats.

Le Processus de Guérison: Projets de Recherche

En plus du grand nombre de projets communautaires financés par la Fondation, la Fondation autochtone de guérison est devenue également une excellente source d'information et de ressources au sujet du régime des pensionnats et d'autres problèmes autochtones contemporains. L'objectif du programmes de recherche a été : offrir de l'information en rapport avec la guérison; offrir de l'information pour aider à la conception de programmes, leur livraison et évaluation; de plus s'attaquer aux séquelles sur la santé au niveau national, et; s'assurer d'un environnement où le public soit mieux informé, et à travers une plus grande conscientisation. ¹⁷

Depuis son ouverture en 1998, la FADG a été l'auteur de plus de 25 publications, et a participé comme co-auteur à bien d'autres. Les publications ont couvert un éventail de sujets incluant La violence domestique chez les Autochtones, Les abus chez les Aînés autochtones, des études sur la résistance et de nombreux ouvrages sur les impacts des séquelles liées au régime des pensionnats.

Structures de la gouvernance

La Fondation est dirigée par un conseil d'administration composé de 17 membres, qui a l'ultime responsabilité de décider quelles soumissions seront approuvées pour du financement. ¹⁸ De plus, le conseil d'administration surveille et supporte le travail du Directeur Exécutif de la Fondation. La Fondation possède trois départements internes qui se rapportent tous au Directeur Exécutif : Évaluation et Opérations Finance, Communications et Recherche.

La gouvernance de la Fondation, et par extension du conseil d'administration, est inscrite dans l'arrêté No 1, qui désigne la composition du conseil d'administration, les qualifications et les pouvoirs du conseil d'administration.

¹⁷ FADG, "2008 Rapport Annuel", 36

¹⁸ Ibid., 30

Rôles du conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable de la gestion de la propriété, des affaires de la Fondation. Il a également la responsabilité des politiques et procédures (incluant les politiques d'investissement) et de maintenir les relations avec d'autres corps politiques. Finalement, le conseil d'administration a l'ultime pouvoir de prendre des décisions et d'approuver les fonds pour des projets de guérison.¹⁹

Le conseil d'administration a établi différents comités afin d'aider le travail du conseil d'administration. Il existe actuellement huit : Le Comité Exécutif, le Fonds de Guérison de l'Espoir, Le Comité du Projet de Revue de Gestion (PMRC), Recherche et Évaluation, Finance et Vérification (incluant le sous comité de vérification), Le Harcèlement Sexuel, Conflit d'Intérêt et Termes de Référence, et le Comité des Communications.

Pour aider à diriger le conseil d'administration dans son travail, la FADG a développé plusieurs outils de gouvernance. Inclus dans le Manuel du conseil d'administration on retrouve *Rôles et Responsabilités : Conseil D'administration*. La FADG possède également des politiques incluant 1) Code de Conduite et Conflit d'Intérêt pour les membres du conseil d'administration, 2) un Code d'Éthique, 3) Rôles et Responsabilités pour le Président et le Directeur Exécutif et 4) un Protocole pour le Respect des Aînés.

Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé d'un ensemble de professionnels, de Survivants du régime des pensionnats ainsi que par d'autres personnes ayant un intérêt de siéger au conseil d'administration, venant des quatre coins du pays. Le conseil d'administration de la Fondation est un conseil d'administration autochtone, composé de personnes des Premières Nations, Inuit et Métis. Bien que membres sans droit de vote, la FADG a incorporé des Aînés au sein de son conseil d'administration, qui siègent en qualité de conseillers. Il existe un représentant pour les Inuit pour

¹⁹ Ibid

les Métis ainsi qu'un Aîné des Premières Nations de l'Est et un Aîné des Premières Nations de l'Ouest. En 2006, la FADG a adopté *Protocoles et Procédures pour le Respect des Aînés* comme un des documents de gouvernance. Ce document souligne les rôles et les attentes pour les Aînés en ce qui touche leur sélection, leur nomination et leur implication au niveau du conseil d'administration.

Parmi les 17 membres du conseil d'administration, il existe deux processus pour devenir membre. Neuf directeurs sont nommés par des organisations nationales représentatives ou par le gouvernement du Canada. L'Assemblée des Premières Nations (AFN) a la responsabilité de nommer trois membres, le Conseil National des Métis (MNC), Inuit Tapiriit Kanatami (ITK), le Congrès des Peuples Autochtones (CAP) et l'Association des Femmes Autochtones du Canada (NWAC) sont tous responsables de nommer un membre et le gouvernement nomme deux membres, avec une préférence pour des candidats autochtones.

Ce groupe de neuf personnes est alors responsable d'élire huit membres additionnels. L'arrêté stipule que cinq de ces membres doivent être membres des Premières Nations ou des personnes des Premières Nations, un membre doit être Métis, un membre doit être Inuit et la dernière position sera remplie par soit un Métis ou un Inuit.

Tous les directeurs ont un mandat de deux ans, mais ils peuvent être réélus pour une extension de mandat. Dans ses Rapports Annuels, la Fondation autochtone de guérison fait référence à la redevabilité du conseil d'administration; elle est « moralement redevable aux Autochtones et légalement redevable au gouvernement du Canada et à tous les Autochtones »²⁰ Comment la Fondation gère cette double redevabilité est une partie importante de son succès, vers lequel nous nous tournons.

Section IV : Caractéristiques des conseils d'administration de Haut niveau de Performance

Le succès d'une organisation est souvent inextricablement lié au succès de son conseil d'administration, et avec raison. Le conseil d'administration a des rôles importants à jouer dans une organisation, des rôles qui forment sa vigueur et son efficacité globales.

²⁰ Ibid.

Basé sur l'expérience sur le terrain de l'ISG d'avoir travaillé avec de nombreux conseils d'administration à travers le Canada et à l'étranger et avec notre familiarité avec la littérature pertinente, nous avons développé 11 caractéristiques de conseils d'administration de haut niveau de performance dans un contexte autochtone accompagnées d'indicateurs clés.

Caractéristiques des conseils d'administration autochtones de haut niveau de performance

1. Ils développent & maintiennent une vision à long terme et un sens clair de direction en ayant des énoncés de mission & de vision; des plans à plus longs termes; des priorités claires; un processus de mise à jour.
2. Ils respectent les valeurs autochtones et universelles et les mettent en application dans les opérations du conseil d'administration et dans l'organisation dans toute son entité comme, par exemple encourager la participation des Aînés, des jeunes; dans le processus de prise de décisions; les politiques du personnel; conception de programmes et leur livraison
3. Ils s'assurent de la prévalence de standards éthiques de haut niveau et comprennent leurs implications légales en :
 - Encourageant transparence & ouverture; adoptant un code de conduite écrit; nommant & supervisant les gestionnaires clés; s'assurant du traitement éthique du personnel
 - Étant conscient et en respectant l'obligation de loyauté; l'obligation de soin; obligations statutaires
4. Ils s'assurent d'une performance efficace à travers une information solide en : mettant l'accent sur les résultats (plutôt que les activités); ayant une bonne idée de leurs besoins en information
5. Ils s'assurent de la santé financière et organisationnelle en:
 - Mettant l'accent sur la viabilité à long (dépenses & revenus; gestion des avoirs);
 - Montrant du soucis à l'échelon-macro de l'organisation quant à la qualité de gestion, le moral du personnel etc.

6. Ils s'assurent de relations solides avec des agences externes clés, incluant :
 - Bailleurs de fonds, organisations autochtones nationales, régionales et les agences autochtones locales, universités, associations.

7. Ils s'assurent de relations solides avec leurs membres et clients et leur offrent des occasions d'influencer les initiatives clés en :
 - Travaillant avec et en respectant les agences autochtones locales et les clients autochtones
 - Assurant du travail de grande qualité et des services appropriés

8. Ils gèrent le risque de façon efficace en identifiant, évaluant, atténuant & surveillant les développements critiques aux résultats incertains.

9. Ils sont redevables à travers toute l'information disponible au public (résultats financiers, résultats obtenus etc.); vérifications comptables & évaluations; activités pour ceux incapables de les recevoir des services; pratiques d'engagement publiques ; mécanismes de réparations; etc.

10. Ils s'assurent de la solidité du système de gouvernance en:
 - Évaluant la performance du Directeur Exécutif
 - Entretenant une relation efficace avec le personnel et en gérant cette relation sur une base continue
 - Surveillant les développements contemporains; évaluant la performance collective ainsi que celle des membres du conseil d'administration individuellement; adoptant une éthique d'amélioration continue
 - Ayant et en respectant un ensemble cohérent de politiques et/ou d'arrêtés
 - Mettant en place des pratiques de recrutement solides pour le conseil d'administration & des pratiques de formation

11. Ils ont des présidents du conseil d'administration efficaces et ses comités qui:

- ont des relations solides avec leur Directeur Exécutif et le personnel senior
- gèrent des rencontres efficacement
- encouragent une culture positive du conseil d'administration basée sur l'écoute des membres et le respect réciproque et une résolution de conflits novatrice
- assurent que tous les membres du conseil d'administration sont appréciés et qu'ils participent au meilleur de leurs habiletés

Dix de ces caractéristiques s'appliquent à n'importe quel conseil d'administration. Mais en ce qui touche n'importe quelle organisation autochtone, y compris la Fondation autochtone de guérison, une autre caractéristique clé apparaît. À cause de la nature culturelle de la Fondation et du travail qu'elle entreprend il est également essentiel que le conseil d'administration respecte et incorpore les valeurs autochtones et universelles et les applique aux opérations du conseil d'administration et à l'ensemble de l'organisation. Cette caractéristique devrait être évidente pour tous les conseils d'administration d'organisations autochtones. Comme Mike DeGagné, Directeur Exécutif de la Fondation autochtone de guérison explique : « les moyens principaux par lesquels les institutions développent la légitimité sont de réaliser un bon jumelage entre les institutions et la culture de la société. »²¹ Comment la FADG a réussi à le réaliser reste une partie importante de son histoire à succès.

Dans les sections qui suivent, nous examinons chacune des 11 caractéristiques des conseils d'administration de haut niveau de performance dans le contexte de la FADG. La méthodologie (présentée dans l'introduction) impliquait une revue des documents de gouvernance de l'organisation et des entrevues avec des membres du conseil d'administration

²¹ Mike DeGagné, "Administration in a National Aboriginal Organization: Impacts of Cultural Adaptation," *Canadian Public Administration* 51:4, 671.

et des membres du personnel senior de la FADG ainsi que des détenteurs d'enjeux (financiers). Les entrevues demandaient aux participants de classer les caractéristiques selon comment efficace la FADG les a réalisées et d'offrir des exemples pour appuyer leur classement quantitatif.

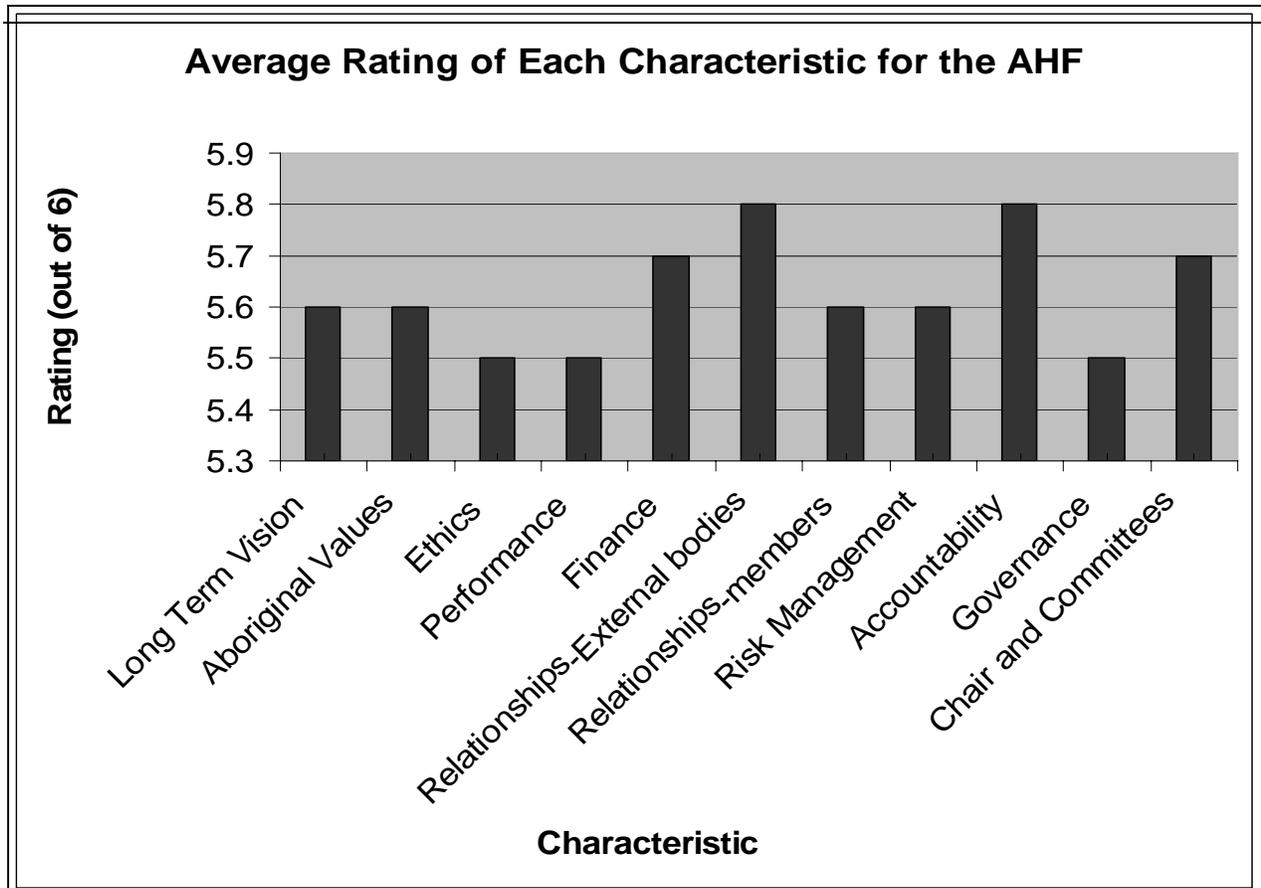
Rappel de l'échelle en six points que nous avons utilisée :

ÉCHELLE DE CLASSEMENT					
Totalement en désaccord	Désaccord	Partiellement en désaccord	Partiellement en accord	En accord	Totalement en accord
1	2	3	4	5	6

La Figure 2 montre le classement moyen de chaque caractéristique que nous avons obtenu à partir de nos entrevues. L'ensemble des résultats est tout à fait surprenant. Aucune des caractéristiques n'obtient un classement sous le 5.5. Deux caractéristiques – relations externes et redevabilité – obtiennent une formidable moyenne de 5.8. Et la moyenne générale des 11 caractéristiques est bien au-delà de 5.6, vraiment un résultat impressionnant, résultat que nous n'avons jamais vu auparavant dans notre travail avec des conseils d'administration.

Moyenne d'évaluation pour chacune des caractéristiques pour la FADG

Figure 2



Légende: Titre: Moyenne d'évaluation pour chacune des caractéristiques pour la FADG

Caractéristiques : (de gauche à droite)

Vision à long terme, Valeurs autochtones, Éthiques, Performance, Finance, Relations avec les agences externes, Relations avec les membres, Gestion du risque, Redevabilité, Gouvernance, Président et comités.

Sur le côté gauche : Échelle d'évaluation (maximum 6)

Sous le graphique : Caractéristiques

Étude de chaque caractéristique.

1. Développer et Maintenir une Vision à plus Long Terme et un Sens de Direction Clair

Le conseil d'administration de n'importe quelle organisation est responsable du développement et du maintien de la mission et de la vision de l'organisation. Comme la mission et la vision sont des énoncés qui souvent deviennent des indicateurs pour planifier la direction future, ils représentent des éléments importants dans n'importe quelle organisation.

Pour compléter les énoncés de mission et de vision il devrait y avoir un plan stratégique à long terme. John Bryson résume le plan stratégique comme étant « où vous vous situez, où vous désirez vous rendre, et comment vous y rendre. »²² Dans la majorité des organisations dirigées par un conseil d'administration, c'est le conseil d'administration qui est responsable de répondre à ces questions et de développer un plan pour atteindre les résultats désirés.

Les plans stratégiques devraient identifier et développer des approches pour répondre aux besoins les plus pressants de l'organisation. Ceci nécessite une franche évaluation des problèmes critiques auxquels l'organisation fait face. Il se pourrait également que la mission et les valeurs de l'organisation soient étudiées et possiblement révisées et reformulées. Le développement d'une vision à long terme nécessite aussi que le conseil d'administration se penche sur les inquiétudes des détenteurs d'enjeux (financiers) internes et externes afin de s'assurer que les décisions et les stratégies ont le support de la grande majorité. Le processus de planification devrait inclure l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisation avec l'accent mis particulièrement sur la participation/contribution du personnel senior et de la gestion. Le processus peut être aussi important que le résultat final. Pour terminer, un plan stratégique devrait entrer en action avec des procédures en place pour s'assurer que le plan est mis à exécution. Le plan doit viser ce qui peut être accompli pour façonner positivement le future de l'organisation.²³

²² John Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 30.

²³ Bryson, 30-31.

Alors qu'il est critique que les plans stratégiques se concentrent sur l'ensemble de l'organisation, il est également important que le plan ne soit pas dissocié des opérations quotidiennes.²⁴ Ceci est un piège potentiel à cause du rôle plutôt effacé du conseil d'administration : bien que les conseils d'administration soient les mécanismes primaires à travers lesquels les plans stratégiques sont créés, ils ne sont probablement pas au courant des opérations quotidiennes de l'organisation.²⁵ Une coupure entre la planification et les opérations journalières de l'organisation mine la capacité du plan de connaître le succès. Si le plan n'est pas réaliste, le personnel de soutien en souffrira.

²⁴ Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, (New York: Routledge, 2002), 96.

²⁵ Une étude sur la gouvernance à but non lucratif a trouvé que 87% des conseils d'administration étaient activement impliqués dans l'établissement d'objectifs organisationnels et 93% étaient impliqués dans la création de l'énoncé de la mission. See Lester M. Salamon and Stephanie L. Geller, "Nonprofit Governance and Accountability," *Communiqué No. 4*. Baltimore: John Hopkins University Centre for Civil Society Studies, 2005, 2.

Étude de cas: Planification Stratégique à l'Institut Gabriel Dumont (IGD)

L'Institut Gabriel Dumont, situé à Saskatoon, Saskatchewan, a été tout à fait efficace dans sa planification stratégique. Quand l'Institut a commencé sa planification stratégique pour la période 2008-2011, elle a commencé avec un bassin de participants de bonne taille que l'on pourrait normalement s'imaginer. Les étapes initiales de la planification incluaient non seulement le conseil d'administration et un Aîné mais également des membres du personnel, des représentants communautaires, des représentants politiques et des représentants d'étudiants. Un groupe de trente personnes a participé à des rencontres durant deux jours pour discuter de domaines d'intérêt et des points de focalisation. Bien que le groupe soit d'une taille assez grande (ce qui est peu commun), cette forme d'inclusion assure que la population que l'IGD dessert et représente comme institution culturelle et éducationnelle, est impliquée pour donner forme à sa vision future.

Ayant un Aîné présent ainsi que des membres de la communauté et du corps étudiant (principalement Métis) assure que la planification émane d'une perspective autochtone.

À la suite de la session initiale, le conseil d'administration et la gestion senior de l'IGD établirent de se rencontrer à nouveau afin de prendre connaissance des résultats de la discussion et d'établir de nouveaux objectifs pour le plan stratégique. Une fois le travail complété, le plan fut soumis aux régions métis, aux Métis locaux et à l'Exécutif de la Nation Métis de la Saskatchewan. Toutes les régions ont été consultées afin d'obtenir une rétroaction. Le conseil d'administration de l'IGD a été alors capable de finaliser le plan, qui prenait en considération les domaines d'inquiétude pour l'IGD- incluant un besoin d'accroître la conscientisation de l'Institut et d'augmenter le marketing de l'organisation. L'habileté de l'organisation d'identifier un domaine de besoin pour ensuite tailler des plans stratégiques qui s'adressent à ce domaine, démontre sa capacité de développer une vision à long terme et ensuite guider l'Institut vers cette vision.

* Information puisée chez Laura Mitchell and Jodi Bruhn, "Best Practices for Governance and Administration of Aboriginal Service Delivery Organizations" (Ottawa: Institute on Governance, 2009)

Vision à Plus Long Terme et Sens de Direction Clair à la FADG

Les participants à l'entrevue ont évalué cette caractéristique 5.6 sur une possibilité de 6.0.

Plusieurs participants ont fait référence au plan corporatif, qui offre pour cinq ans, un survol des objectifs de l'organisation et une direction stratégique, comme éléments essentiels de la vision à long terme pour la FADG. Le plan corporatif, selon les personnes interviewées, est à la fois flexible et concret: flexible dans sa capacité d'adresser les problèmes qui apparaissent pour la Fondation – par exemple son rôle en ce qui concerne la Commission Vérité et Réconciliation – mais assez concrète pour offrir une direction continue. Plusieurs participants ont également parlé comment le conseil d'administration revenait régulièrement sur l'énoncé de Mission et de Vision de l'organisation afin de s'assurer que ces deux énoncés étaient encore pertinents. Un participant a mentionné que dans la revue annuelle du plan stratégique l'organisation évaluait toujours les accomplissements par rapport à la mission et par la suite posait les questions suivantes en développant le plan: “Où étions nous? Où en sommes nous? Où voulons nous nous rendre? Comment allons nous nous y rendre? Comment saurons nous que nous sommes arrivés?”

Lors de discussions avec des membres du conseil d'administration le rôle des Aînés dans la planification a été soulevé dans plusieurs entrevues. En pratique, ceci signifie que le conseil d'administration essaye de planifier souvent, non seulement pour l'avenir immédiat et les prochains dix ans mais aussi pour la septième génération. De cette façon, le conseil d'administration à la fois pensait plus loin tout en respectant les valeurs traditionnelles qui avaient résonné dans la communauté que la Fondation dessert.

Une autre personne interviewée mentionna comment le groupe revenait toujours à l'énoncé de mission chaque fois qu'il y avait une discussion vigoureuse concernant quelque problème ou toute idée proposée. Cette déclaration a aidé le groupe à se concentrer et à raffiner la discussion. En particulier le participant a noté qu'une telle concentration a aidé le conseil d'administration à garder les choses en perspective; “la FADG est un bailleur de fonds, ce n'est pas le rôle du conseil d'administration de dicter aux personnes à la base “comment” faire les choses.” En maintenant la mission et la vision à l'avant front de toutes les discussions du conseil d'administration, ce dernier était mieux équipé pour arriver à un consensus sur les problèmes qui ne faisaient pas l'unanimité.

En plus de l'énoncé de mission et du plan corporatif, le conseil d'administration comptait beaucoup sur la suite de ses politiques pour guider ses actions. Chaque fois qu'une nouvelle action était proposée on faisait référence à la politique qui lui était associée. En agissant de la sorte le conseil d'administration renforçait la valeur de ses politiques et assurait une certaine constance dans ses décisions et ses actions.

2. Respect des Valeurs autochtones et universelles et les appliquer aux opérations du conseil d'administration et à l'organisation dans toute son entité

Pour être efficaces, les organisations autochtones doivent naviguer à travers un environnement interculturel, respectant les meilleures pratiques de gouvernance, qui ont survécu avec le temps, des conseils d'administration occidentaux tout en incorporant les valeurs autochtones et universelles. Ce n'est pas chose facile, particulièrement pour une organisation nationale avec un mandat qui englobe les Premières Nations, Inuit et Métis. Légimité, redevabilité, impartialité, direction et performance – tous les principes d'une gouvernance solide entrent en jeu lorsqu'une organisation autochtone tente de naviguer à travers cette avalanche de demandes. Comment le conseil d'administration de la FADG a relevé le défi représente la partie intéressante de son histoire à succès.

Valeurs autochtones et universelles à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.6 sur une possibilité de 6.0

Pour des organisations telle la FADG, qui représente les Autochtones et qui oeuvre sur des problèmes à la fois culturellement significatifs et très sensibles, l'habileté d'incorporer les valeurs autochtones dans les pratiques quotidiennes de l'organisation reste vital. La FADG et le travail qu'elle soutient, sont, dans un sens, l'antithèse des pratiques culturellement assimilatrices employées par le régime des pensionnats. En combattant ces séquelles, les valeurs autochtones, les cultures et les valeurs universelles représentent une partie importante du processus de guérison.

Les défis auxquels une organisation pan autochtone fait face pour accommoder toutes les valeurs culturelles des personnes qu'elle dessert, ont été mentionnés au cours des entrevues avec le conseil d'administration. Un membre pensait que la pratique d'avoir des Aînés présents au conseil d'administration comme conseillers au nom des Métis, Inuit et Premières Nations était une façon efficace d'adresser la diversité des cultures autochtones au Canada. Et il est clair, d'après nos entrevues, que cette pratique a eu un impact dramatique sur le conseil d'administration.

Par exemple, une des façons des plus intéressantes et unique que le conseil d'administration a trouvé d'incorporer les valeurs autochtones au cours de leurs rencontres c'est à partir d'une activité suggérée par un Aîné, qui demandait qu'à chaque rencontre du conseil d'administration commence par un cercle de partage autochtone. Avec un conseil d'administration composé de 17 membres, le cercle de partage est un investissement substantiel en terme de temps mais il s'est avéré être un outil éclatant de succès pour créer la cohésion au sein du conseil d'administration. La pratique est, dans un sens, une réalisation de la notion d'harmonie, une valeur importante partagée par tous les groupes autochtones. Lors des cercles de partage chaque membre du conseil d'administration est invité à prendre la parole et de parler de sa vie personnelle, quelque événement positif ou négatif. Les sujets peuvent être aussi divers que la joie de la naissance d'un petit-enfant ou le sentiment de chagrin/deuil lié à la perte d'un ami proche.

Au cours des années, le partage profond a augmenté et a aidé chaque membre du conseil d'administration à comprendre plus clairement qui étaient les autres membres à la table et ce à quoi ils faisaient face dans leur vie. Plus d'un participant a mentionné que comme résultat le conseil d'administration est "devenu une famille." Comme testament pour son importance pour les membres du conseil d'administration, ce cercle de partage a été soulevé dans presque toutes les entrevues. Il est important de noter que plusieurs membres du conseil d'administration ont siégé à la table depuis la naissance de l'organisation, un facteur qui montre le dévouement et l'engagement que ces membres possèdent vis-à-vis la Fondation.

Une telle pratique peut être comprise comme typiquement autochtone. Dans des organisations non autochtones un tel degré de partage au niveau personnel au cours de rencontres du conseil d'administration pourrait être considéré très certainement comme inapproprié, surtout lorsque ce

partage se déroule de manière si formelle. Cependant, dans le contexte de la FADG, cette pratique a largement été acceptée par les membres du conseil d'administration. Plusieurs la qualifient comme critique, créant des liens de travail très étroits/profonds, une plus grande cohésion entre les membres du conseil d'administration et un plus grand respect autour de la table. La plupart des personnes interviewées ont décrit que la FADG comme étant leur meilleure expérience au niveau du conseil d'administration, point final. Le résultat est une plus grande capacité pour le conseil d'administration de performer dans ses nombreux rôles.

D'autres politiques et procédures qui font partie intégrante du conseil d'administration ont été développées avec l'intention de créer des pratiques culturellement sensibles et culturellement représentatives. Pour s'assurer de les obtenir la FADG a engagé des Aînés ainsi que des personnes des communautés dans lesquelles la Fondation travaille pour offrir une contribution à ces politiques.

Toutes les rencontres du conseil d'administration commencent et se terminent par une prière récitée par un Aîné. En plus de l'implication des Aînés, le conseil d'administration a tenu d'avoir un représentant jeune présent lors des rencontres afin d'assurer que le point de vue des jeunes soit également exprimé/entendu. (La jeune personne originale siège encore au conseil d'administration et ce dernier a opté de ne pas la remplacer.) Parce que le point focal de l'organisation reste les séquelles du régime des pensionnats, le conseil d'administration recherche, intentionnellement des membres qui sont des Survivants des pensionnats. Ceci est une autre façon pour que le conseil d'administration s'assure qu'il reste connecté à la communauté qu'il est sensé servir. Un participant pensait qu'une telle diversité en fait d'âge et d'expériences était extrêmement importante. L'approche entreprise était une tentative délibérée pour s'assurer que les perspectives du conseil d'administration sont holistiques et au diapason avec la communauté desservie.

L'incorporation des valeurs autochtones ne s'arrête pas au niveau du conseil d'administration. Lorsque le personnel visite les communautés, il est encouragé de comprendre les valeurs et les pratiques dans la région. Le personnel et le conseil d'administration ont aussi répondu aux demandes de la part des communautés à savoir que les projets de guérison contiennent plus d'approches autochtones. Les personnes interviewées ont mentionné le travail du conseil

d'administration qui tente de trouver un équilibre entre les projets de nature culturelle (qui sont hors du mandat de la Fondation en ce qui concerne le financement) et les projets de guérison à proprement parler. Le conseil d'administration a également engagé les membres de la communauté chaque fois que c'était possible afin de s'assurer que leurs valeurs et perspectives culturelles soient incluses; les membres de la communauté sont consultés lors des rassemblements régionaux lorsque le Président du conseil d'administration et le Directeur Exécutif sont présents. Au cours de ces rencontres les participants sont encouragés à offrir leurs idées sur les critères de financement des projets ainsi que sur le Code de Conduite utilisé par le conseil d'administration et au niveau de l'organisation.

De nombreux participants ont parlé du modèle de consensus adopté pour arriver à une décision. L'idée en arrière du modèle de consensus, tel que décrit par une des personnes interviewée, est que tous et chacun ont droit de parole, et que ce que le membre exprime doit être entendu et respecté. Si quelque membre se sent mal à l'aise lors d'une discussion ou d'une décision prise à la table du conseil d'administration, le groupe ne progresse pas pour aller de l'avant avant que tous les membres ne se sentent à l'aise avec la décision à prendre.

Finalement, les participants ont parlé du sentiment qui se dégage dans les bureaux mêmes de la FADG. Lors de l'entrevue avec un détenteur d'enjeux de l'organisation, la personne a parlé du sentiment de chaleur dans les locaux et comment "les Autochtones se sentent bien dans cette place." Tout s'y prête dans les bureaux, du décor artistique un peu partout à la salle commune régulière pour les repas aident à créer une atmosphère qui trouve une résonance chez les Autochtones.

3. Assurer la Prévalence de Standards Éthiques de Haut Niveau et Comprendre leurs Obligations Légales.

L'éthique représente les règles de conduite qui dictent le comportement d'une personne ou un groupe de personnes. Qu'un conseil d'administration prenne son rôle au sérieux d'assurer la prévalence de standards éthiques de haut niveau débute d'habitude avec l'adoption d'un ensemble de politiques en rapport avec les comportements englobant une grande variété de situations. Pour la

plupart des organisations, ceci se traduit par un Code de Conduite. Aussi également important que d'avoir un tel code est d'assurer qu'il soit suivi et appliqué dans des situations où les membres du conseil d'administration et du personnel montrent des comportements qui nécessitent une intervention. Pour cette raison la transparence est importante : les documents de gouvernance tel un Code de Conduite et d'autres politiques ou procédures doivent être disponibles de façon à ce que les membres, le personnel et les clients soient conscients de ce que le conseil d'administration a en terme d'attentes.

Les conseils d'administration de haut niveau de performance comprennent aussi leurs obligations légales. Les conseils d'administration de haut niveau de performance comprennent aussi leurs responsabilités légales. Communs à tous les conseils d'administration sont le devoir moral/l'obligation de loyauté et de soins. L'obligation de soins s'adresse à la responsabilité de chaque membre du conseil d'administration d'être actif et bien informé dans leurs rôles respectifs. Au cœur même de cette obligation, l'obligation de soins s'adresse à la compétence et à la diligence. Les membres du conseil d'administration qui effectivement exercent l'obligation de soins viennent aux rencontres préparés, participeront de manière constructive et sérieuse et auront les habiletés et l'expérience appropriées. L'obligation de loyauté touche le besoin des membres du conseil d'administration d'éviter les situations dans lesquelles il pourrait y avoir un conflit d'intérêt, d'éviter des actions inconvenantes et de garder les intérêts de l'organisation dans son ensemble à l'avant scène de leurs actions et décisions en tant que membre du conseil d'administration.

Standards Éthiques et Obligations Légales à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.5 sur une possibilité de 6.0.

Le dossier de la FADG montre de façon décisive l'éthique de l'organisation. Sur les dix ans de son existence elle a financé près de 1400 projets et a géré un demi milliard de dollars destiné au financement des projets. Durant toute cette période la FADG n'a eu qu'un seul problème d'ordre légal avec un projet, problème qui a été résolu rapidement. De plus, l'organisation n'a jamais eu de vérification comptable insatisfaisante.

Un tel dossier est impressionnant. Comme une des personnes interviewées l'a mentionné "nous connaissons nos obligations légales parfaitement et tous les postes clés sont occupés par des personnes hautement éthiques." Un autre participant a souligné comment sérieux les membres assument l'obligation de loyauté. Lorsque à la table du conseil d'administration, malgré le fait que plus de la moitié des membres sont nommés par d'autres organisations, l'éthique qui prévaut est de prendre des décisions dans le meilleur intérêt de la Fondation.

Le conseil d'administration a son propre Code de Conduite, qui inclut un Code d'Éthique et des directives concernant le Conflit d'intérêt. Le conseil d'administration est également responsable pour le développement de *Ethics Guidelines for Aboriginal Communities Doing Healing Work* (Directives Éthiques pour les communautés autochtones impliquées dans le travail de guérison.) Le Code de Conduite décrit les règles générales de conduite telle pratiquer l'écoute active et honorer tous les engagements pris.²⁶ Les directives Éthiques offrent également des procédures détaillées pour identifier et évaluer quelque potentiel conflit d'intérêt pour le personnel et une politique qui touche la confidentialité pour le personnel. Un document séparé qui traite des conflits d'intérêts pour les membres du conseil d'administration est utilisé.

²⁶ Fondation autochtone de guérison, Code de Conduite pour Directeurs, Personnel et Autres personnes impliquées dans le travail de la Fondation, 5.

Au cours d'une entrevue, le participant mentionna comment, en développant ces documents, le conseil d'administration a redéfini le terme éthique pour le remplacer par "éthique autochtone" et a créé un langage commun de façon à ce que tous les membres puissent s'identifier avec la notion d'éthique proposée. Plusieurs participants parlaient avec fierté du Code d'éthique et comment le document était bien respecté et bien utilisé autour de la table du conseil d'administration. Le *Ethical Guidelines for Aboriginal Communities* (Les directives éthiques pour communautés autochtones) a incorporé des histoires pour illustrer des pratiques éthiques pertinentes, une approche qui s'harmonise bien aux traditions autochtones en utilisant une histoire pour illustrer une leçon.

Il est également clair, comme une personne interviewée l'a indiqué, que le Code de Conduite et les politiques de Conflit d'intérêt ne restent pas sur les tablettes de la FADG à 'accumuler de la poussière'. Les deux Codes sont utilisés par le conseil d'administration qui les considère sérieusement. Dans de nombreuses entrevues les participants ont parlé de certains membres du conseil d'administration qui se manifestent au sujet de potentiel conflit d'intérêt et se soustraient des décisions ou actions qui pourraient les placer en conflit d'intérêt. Très tôt durant l'existence de la FADG un comité a été établi pour étudier la notion de conflit d'intérêt et de la conduite éthique du conseil d'administration même.

En plus de ce comité, une personne interviewée a raconté que, à quelques occasions où des membres du conseil d'administration ont eu un comportement « frisant » un comportement peu éthique, la volonté du Président d'intervenir et d'assurer que cette forme de comportement soit adressée avant que cela ne devienne un problème. Une autre personne interviewée a parlé comment, lorsque nécessaire, l'organisation prendrait les mesures pour remplacer les membres du conseil d'administration qui étaient en violation du Code de Conduite ou du Code d'éthique. L'organisation a été vigilante afin de prévenir des situations où quelque membre du personnel ou du conseil d'administration ne soit accusé de népotisme, et a travaillé pour s'assurer qu'aucun membre du personnel n'avait des liens familiaux avec les membres du conseil d'administration. C'est une règle non écrite que le personnel n'embauchera pas un membre de sa famille pour travailler à la Fondation même pour un travail temporaire durant l'été.

Presque tous les participants interviewés ont jugé que les membres du conseil d'administration avaient une compréhension claire de leur rôle. Ceci a été le résultat en partie de la formation de plusieurs membres du conseil d'administration, formation à laquelle ces membres ont participé lorsque la Fondation a vu le jour. D'autres ont mentionné que l'orientation offerte par le Président du conseil d'administration et le Directeur Exécutif était d'une grande aide pour les membres qui se sont joints au conseil d'administration après la session de formation. Que les membres du conseil d'administration comprennent leur rôle est un bon point de départ pour assurer le respect de l'obligation de soins et l'obligation de loyauté.

Tout en comprenant leur rôle, les membres étaient aussi conscients de leurs habiletés et de leurs limites. Une personne interviewée a été très claire concernant la volonté du conseil d'administration d'avoir des consultants externes ou des experts pour les aider à composer avec des situations qui nécessitaient plus d'aide. Le conseil d'administration est également prudent quant au besoin de maintenir et d'utiliser les politiques qui ont été développées pour l'organisation sur une certaine période de temps. Une personne interviewée a souligné comment, chaque fois qu'une proposition est adoptée, la politique qui supporte ou documente la proposition est toujours annotée de références.

Finalement, chacune des personnes interviewées a reconnu une importante caractéristique de la FADG : le leadership à la fois du conseil d'administration et du personnel misent sur la grande valeur du comportement éthique et des pratiques de l'organisation. Les personnes interviewées ont fait références à un bon nombre de pratiques éthiques du Président, du Directeur Exécutif et du Chef des Opérations. Les politiques c'est une chose. Mais un conseil d'administration de haute performance a besoin de personnes éthiques dans des positions clés afin de s'assurer que ces politiques soient suivies et respectées.

4. Assurer une Performance Efficace à travers une Information Solide

La performance pour l'ISG représente l'un des cinq piliers essentiels à la bonne gouvernance. Pour qu'un conseil d'administration offre une performance solide il doit avoir la bonne information sur

laquelle baser sa planification et sa prise de décisions. Ceci nécessite que le conseil d'administration ait une solide relation de travail avec le Directeur Exécutif, qui est la première personne qui canalise l'information pour la transférer vers le conseil d'administration et le personnel de l'organisation. La performance nécessite aussi un personnel compétent qui jouit de la confiance du conseil d'administration.

Letts, Ryan et Grossman parlent de la performance intensément dans leur ouvrage *High Performance Nonprofit Organizations: managing upstream for greater impact* (Haute performance Organisations à but non lucratif : gérer à contre courant pour un plus grand impact.) Ils soutiennent que la performance ne peut et ne devrait pas se résumer à un résultat d'un seul programme, comme c'est souvent le cas. Plutôt, l'habileté générale de l'organisation de dupliquer le succès au niveau de programmes multiples et la capacité générale de l'organisation dans son ensemble devraient être la mesure (métrique) utilisée pour mesurer la performance.²⁷ Pour les organisations comme la FADG, qui est souvent en position d'aider plutôt que de mener les projets ou les programmes, c'est une perspective particulièrement pertinente.

Pour qu'un conseil d'administration atteigne une bonne performance au sein d'une organisation, son point de focalisation devrait être les résultats et non les activités. Alors que les activités d'une organisation sont importantes, les activités ne sont pas une fin en soi; si une activité est entreprise sans avoir atteint le résultat espéré, l'activité devrait être évaluée, modifiée ou éliminée.

²⁷ Christine Letts, William Ryan and Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact* (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1999) 16-18.

Étude de cas: Performance de la Northern Manitoba First Nation Health Authority

(Centre de Santé des Premières Nations du Nord du Manitoba)

Se rapportant annuellement au gouvernement de la Première Nation, le conseil d'administration du Centre de Santé du nord du Manitoba est engagé et diligent d'assurer de hauts niveaux de performance et de livrer des soins de santé de qualité à la population de sa circonscription. Durant une session de planification avec l'ISG, les membres du conseil d'administration du Centre de santé et le personnel senior étaient capables de réfléchir à savoir comment le conseil d'administration surveillait et dirigeait la performance globale du Centre de santé. Les décisions prises au niveau du conseil d'administration étaient à propos et bien informées, basées sur des informations pertinentes et solides obtenues à travers les directeurs et les comités de l'organisation assignés à des tâches ou des domaines spécifiques.

Le conseil d'administration a travaillé de façon proactive pour assurer de meilleurs soins de santé pour sa clientèle en identifiant les écarts dans les soins à cause des problèmes de juridiction. Après avoir déterminé que ces écarts pouvaient être éliminés seulement en créant un centre de santé conjoint desservant à la fois la Première Nation et la municipalité voisine, le conseil d'administration et le personnel senior ont cherché à nouveau de l'information solide. Pour aider à naviguer la transition vers un nouveau centre conjointement gouverné/dirigé, le conseil d'administration a autorisé un membre senior du personnel à organiser un atelier sur le changement efficace de gestion. Un changement de gestion de la sorte pourrait à la fois rassurer le personnel et les membres du conseil d'administration du Centre existant tout en augmentant la confiance que un Centre de santé de haute qualité pourrait être maintenu à travers la transition vers le nouveau Centre.

* Information obtenue grâce au travail sur le projet réalisé par l'Institut sur la Gouvernance en 2008

Performance à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.5 sur une possibilité de 6.0.

Selon les personnes interviewées, la FADG est une organisation dont la focalisation repose sur les résultats avec un conseil d'administration qui utilise un cadre de travail basé sur les résultats afin de suivre les succès des projets. De plus le conseil d'administration dépend lourdement des comités pour s'assurer des hauts niveaux de performance. Les comités ont démontré qu'ils peuvent être très efficaces et se rencontrent plusieurs fois par an par le biais de téléconférence afin de suivre le développement des projets. De plus, les comités se rencontrent avant la séance plénière du conseil d'administration. Durant la rencontre plénière les comités individuels présenteront leur travail et décisions prises pour obtenir l'approbation du conseil d'administration au complet. Une telle structure permet une plus grande concentration sur les délibérations au niveau du comité; en se rapportant au conseil d'administration au complet permet à tous les membres d'être conscients de ce qui se passe au sein de l'organisation sans le besoin d'une préparation intensive ou de délibération très longue. En résumé, la structure favorise une performance de haute qualité dans une période de temps réduite, tout en maintenant une conscientisation des activités parmi les membres du conseil d'administration. Non seulement la FADG est engagée à obtenir des résultats dans les projets qu'elle finance, mais le conseil d'administration a également entrepris des démarches pour s'assurer que la FADG est active dans le processus de guérison. Un des aspects les plus tangibles est la production et la distribution de la recherche par la FADG.

La Fondation a tenté de créer un héritage en terme de travail qui parle aux Survivants et de l'expérience des Survivants. Une telle affirmation de ces expériences ainsi que la recherche qui semble supporter la guérison ont été un aspect clé de l'agenda de recherche. La FADG est devenue un centre d'information au sujet des problèmes contemporains autochtones aussi bien en histoire et pour les séquelles du régime des pensionnats. Leur recherche a été hautement louangée par les gens à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Mais la recherche de la Fondation a également eu des effets positifs sur l'amélioration de sa propre performance. Par exemple, un participant à l'interview a parlé de la recherche dirigée par la Fondation qui suggère que de nombreux Autochtones étaient plus intéressés à entreprendre la guérison avec l'aide d'un Aîné qu'avec des thérapeutes professionnels. La Fondation a utilisé cette information pour prendre des décisions regardant les programmes qui reflètent les besoins des clients qu'elle dessert.

Une discussion complexe à la table du conseil d'administration a été identifiée par une personne interviewée comme un autre aspect de succès de performance efficace de la Fondation. La personne interviewée a reconnu qu'à l'encontre d'autres conseils d'administration sur lesquels elle a siégé où une proposition serait soulevée, secondée et votée à main levée, toutes les décisions prises à la table du conseil d'administration de la FADG sont le résultat d'intervention de chaque membre du conseil d'administration, si nécessaire. Si un membre était inconfortable avec une action proposée ou une décision proposée la discussion se poursuivrait jusqu'à ce que tout le conseil d'administration se rallie à la décision. Une personne interviewée a dit en parlant du processus que " Il n'y a pas de pression pour aboutir à une décision à la hâte ou sans l'information appropriée."

Dans la majorité des interviews, les personnes interviewées ont souligné que le conseil d'administration était efficace parce qu'il comprenait clairement son rôle dans l'organisation. Il n'était pas en place pour micro gérer le personnel. Ceci dit, les membres du conseil d'administration sont obligés d'avoir une compréhension totale de la FADG et des projets qui reçoivent du financement en tout temps. Similairement, les membres du conseil d'administration ont également une bonne compréhension du genre d'interaction et de type de relation à avoir avec le personnel. De nombreux membres du conseil d'administration ont souligné la confiance qu'ils ressentaient dans la compétence et la capacité du personnel. Puisque une grande quantité d'information utilisée pour prendre des décisions au niveau du conseil d'administration ou au niveau des comités provient du personnel, une relation de confiance avec le personnel est de la plus grande importance.

Le Directeur Exécutif a reçu sa part d'éloges pour son habileté à diriger et inspirer le personnel et pour son habileté de communiquer efficacement l'information concernant la FADG au conseil d'administration. La relation entre le conseil d'administration et le Directeur Exécutif à la FADG est un bel exemple de la sorte de relation qui entraîne un environnement de travail sain où les objectifs sont atteints. De plus, à cause de l'ouverture et des solides relations entre toutes les parties, les problèmes ont été présentés au conseil d'administration et au Directeur Exécutif, plutôt que de les cacher. De cette façon, le conseil d'administration a été engagé effectivement à aider

l'organisation. Nous reviendrons à une discussion plus complète au sujet de la relation entre le Directeur Exécutif et le Président du conseil d'administration plus loin dans ce rapport (caractéristique 10).

En termes de gestion de la performance de l'organisation, et par extension les projets financés par la FADG, le conseil d'administration suit les progrès et les résultats à partir d'indicateurs de performance. Lorsque le conseil d'administration a déterminé ce qu'il voulait qu'il arrive à partir de leur planification stratégique, il a également identifié les indicateurs qui pourraient l'aider à savoir quand une tâche ou un but a été complété. Parce que les indicateurs de succès ont été clairement identifiés, le conseil d'administration de la FADG a été capable de surveiller la performance. À travers de telles pratiques l'objectif du conseil d'administration est d'adresser quelque problème qui survient dans les projets assez tôt et de s'assurer que les projets restent sur la bonne voie.

Après avoir pris connaissance des défis de recueillir les indicateurs de performance, une personne interviewée pensait que c'était un domaine que le conseil d'administration pourrait améliorer.

Parce que la FADG considère les résultats *et non* les activités, le résultat dans la mesure de la performance des projets financés sont plus aptes à avoir une autonomie sur le processus et les programmes. Utilisant cette approche signifie que les organisations qui reçoivent du financement sont libres d'utiliser un large éventail d'approches pour atteindre leur objectif ultime de guérison. Le conseil d'administration est en place pour aider ces processus, non de les amender. Par exemple, le conseil d'administration, et la FADG en général, ont respecté les communautés qui ont choisi de travailler avec les églises pour poursuivre les activités de guérison. Une personne interviewée a mentionné que le conseil d'administration voulait

“aider tout ce qui était identifié [par les communautés] comme une source de leur force.”

Une autre personne interviewée a répété ce commentaire, soulignant les programmes libres devaient combiner les méthodes autochtones traditionnelles de guérison avec les méthodes les plus courantes. Plusieurs personnes interviewées ont dit que la FADG s'assurait de s'engager avec la communauté à propos de la sorte de programmes désirés par les membres de la communauté et les

clients. À la suite d'un tel engagement le conseil d'administration planifiait le financement en conséquence.

5. Assurer la Santé Financière et Organisationnelle

S'assurer de la santé financière de l'organisation est le rôle central de tout conseil d'administration. Comme Thomas Wolf le suggère, le conseil d'administration doit "établir des politiques fiscales qui protègent l'organisation d'une mauvaise utilisation des fonds, intentionnelle ou non."²⁸ Souvent la gestion financière est entre les mains d'un comité composé de personnes qui possèdent à la fois l'expertise financière et l'habileté de traduire des données financières complexes en information pertinentes pour les autres membres du conseil d'administration qui ne possèderaient pas le même niveau de connaissances en matière de finances. Selon la complexité des données financières de l'organisation, le conseil d'administration pourrait choisir d'inviter des experts financiers externes venant de firmes de gestion financière.

La santé de l'organisation est également importante pour les organisations puisque cette dimension affecte le moral et la rétention du personnel. Le Conseil canadien de la santé au travail définit la santé organisationnelle ou "lieux de travail en santé" à partir de trois éléments : santé et pratiques de styles de vie; culture du lieu de travail et environnement d'aide; environnement physique et santé au travail et sécurité.²⁹

La santé organisationnelle bénéficie au personnel tel la formation continue et le développement qui deviennent hautement importants pour attirer et retenir le personnel. Selon le Conseil canadien de la santé au travail,

²⁸ Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*, (New York: Fireside, 1999), 223

²⁹ Canada's Healthy Workplace Month, <http://www.healthyworkplacemonth.ca/about> accessed May 13, 2009

la recherche démontre de façon consistante que des employés en santé sont moins souvent absents, ont un meilleur morale, sont plus productifs, et coûtent moins cher aux services de santé – résultant favorablement pour l’entreprise et un niveau supérieur de satisfaction pour le client. De plus, les effets de l’environnement du lieu de travail sont ressentis à travers la société, nos familles, nos entreprises et sur le système de santé. ³⁰

Santé Financière et Organisationnelle à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.7 sur une possibilité de 6.0.

La FADG possède un comité des finances, qui a été identifié par les membres du conseil d’administration lors des interviews comme étant central au processus de la gestion financière. Cinq membres du conseil d’administration siègent sur ce comité et sont responsables de surveiller les budgets de la FADG. Le comité reçoit aussi l’aide du personnel senior qui a des antécédents en finance et, est largement reconnu comme étant habile dans son rôle.

La différence avec d’autres organisations autochtones, la FADG a été établie à partir d’une allocation unique. Gérer ces fonds a posé des défis uniques. En général, le conseil d’administration a observé une stratégie d’investissement conservatrice et garde un contrôle serré sur les dépenses. Le conseil d’administration reçoit des rapports de la firme de gestion en finance responsable du fonds de la FADG à tous les trois mois. Une personne interviewée a mentionné que c’était plus fréquent que chez d’autres conseils d’administration auxquels il a appartenu, mais sentait que cela avait augmenté la capacité financière des personnes autour de la table du conseil d’administration et leur a permis d’être plus conscients de la santé financière de l’organisation. Plusieurs participants à l’interview ont mentionné que le conseil d’administration gardait un oeil vigilant sur la santé financière de l’organisation et qu’il était bien informé au sujet à la fois de la stratégie des investissements et des dépenses dans les projets.

³⁰ Canada’s Healthy Workplace Month, <http://www.healthyworkplacemonth.ca/council> accessed May 13, 2009.

De plus, le conseil d'administration continue de travailler en collégialité pour adresser les projets qui vont mal. Si des projets sont en difficulté le conseil d'administration se réunira, en personne ou via téléconférence, pour discuter du problème, développer une stratégie avec un ensemble de solutions potentielles. À la suite de la rencontre initiale un membre du conseil d'administration sera nommé pour être la tête/le meneur pour aider le projet. Cette forme de gestion financière prudente et d'aide aux projets à risque de mauvaise utilisation des fonds illustre l'engagement du conseil d'administration pour protéger et maintenir la santé financière de l'organisation.

Les rassemblements régionaux ont fourni une autre occasion aux membres du conseil d'administration de rencontrer les communautés et le personnel du projet afin de discuter des problèmes financiers. Partageant cette approche pour prendre des décisions de financement concernant les projets et obtenir une rétroaction de la part des membres de la communauté au sujet du processus sont deux des bénéfices parmi d'autres qui émanent de ces rencontres. Comme un conseil d'administration l'a si bien mentionné, les rassemblements régionaux sont "à propos de dire/d'expliquer et d'écouter."

Le conseil d'administration a également été très connaissant, s'assurant qu'il n'y a pas de conflit d'intérêt, particulièrement au moment de la signature des chèques. Processus et politiques en place afin de prévenir ces conflits ont été suivis avec diligence.

Une personne interviewée a identifié la volonté du conseil d'administration de la FADG d'allouer suffisamment de fonds pour les dépenses administratives incluant les salaires comme un autre aspect du succès de l'organisation. En désignant les ressources pour assurer que le personnel jouit du support et qu'il est entre de bonnes mains n'est pas seulement approprié pour une organisation dédiée à la guérison, mais cela aide aussi à ce que le personnel soit qualifié, engagé et loyal et de plus, qu'il a la capacité de faire le travail. Letts, Ryan et Grossman suggèrent qu'un manque de support au conseil d'administration pour financer la capacité organisationnelle est un des défis clés auxquels les organisations à but non lucratif font face;³¹ ce n'est certainement pas le cas à la FADG.

³¹Letts, Ryan and Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations*, 133-4

Le conseil d'administration et le leadership senior à la FADG reconnaissent que la nature du travail de la Fondation peut être stressant et ils travaillent pour assurer que le personnel possède toutes les ressources à sa disposition pour rester en santé; ceci inclus de bons bénéfices et des 'avantages' tels un plan de mise en forme.

Au moment de sa création, le mandat de la FADG était seulement de dix ans. Ceci signifiait que le personnel avait une occasion limitée pour pousser leur carrière et pas de sentiment de sécurité d'emploi. Plusieurs membres du conseil d'administration donnent le crédit au Directeur Exécutif pour la santé organisationnelle de la FADG. Un membre le place comme un "leader en santé qui sait où il va," et comme une personne capable de remonter le morale du personnel. Plusieurs membres du conseil d'administration ont également donné crédit pour reconnaître et affirmer le bon travail du personnel ce qui a pour effet de bâtir le morale du personnel.

Les personnes interviewées ont souligné les comités du harcèlement sexuel et du code d'éthique comme importants pour la santé de l'organisation. Les comités ont été utilisés pour solutionner rapidement les quelques problèmes qui ont apparus. Une personne interviewée a noté que tôt dans la vie de l'organisation il y avait eu des problèmes avec le harcèlement sexuel mais ils ont été adressés et depuis lors l'organisation n'a jamais eu de difficultés. La personne interviewée a conclu en soulignant comment important c'était qu'une organisation qui focalise sur la guérison a été capable de prendre soin de ce genre de problèmes efficacement.

6. Assurer des Relations Solides avec des Agences Externes Clés

Il existe un accord de taille dans la littérature sur la gouvernance chez les organisations à but non lucratif qui identifie l'importance des réseaux pour ces organisations. Des résultats positifs provenant de bonnes relations avec des agences externes incluent " apprentissage accru, utilisation plus efficace des ressources, capacité de planifier et faire face à des problèmes complexes, plus grande compétitivité et meilleurs services pour les clients. "³²

³² Keith Provan and Patrick Kenis, "Models of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness" in *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2007), 229.

Crutchfield et Grant dans leur livre *Forces for Good* identifient les réseaux comme l'un des six plus importants éléments sur lesquels une organisation doit chercher à se concentrer pour connaître le succès. Ils identifient une stratégie de levier, qui agit comme “catalyseur qui travaille de l'intérieur” de façon à changer les systèmes en entier :

Le plus efficace de ces groupes emploie une stratégie de levier, utilisant gouvernement, entreprises, et public, et autres sans but lucratif comme des forces pour le bien, les aidant à livrer un plus grand changement social qu'il ne pourrait possiblement atteindre seul.³³

Les organisations qui connaissent le succès sont non seulement bien menées; elles trouvent les moyens de travailler “avec et à travers ” d'autres organisations pour maximiser leur impact grâce aux réseaux.³⁴ Les réseaux de cette nature sont parfois classés comme orientés vers le but (objectif)³⁵ Ils existent pour atteindre un résultat précis ou un objectif qui serait impossible pour n'importe quelle organisation d'atteindre seule.³⁶ Les organisations dans ces réseaux focalisent non seulement à bâtir leur propre force et capacité, mais à maximiser l'habileté du réseau comme tel (et par conséquent des organisations individuelles) de provoquer le changement.

³³Leslie Crutchfield and Heather McLeod Grant, *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), 5-6.

³⁴Ibid, 107.

³⁵Provan, “Models of Network Governance,” 231.

³⁶Ibid.

Étude de Cas : Bâtir des Relations Externes au Conseil des Ressources Humaines

Autochtones (AHRC)

Le conseil des ressources humaines, une organisation avec le mandat d'aider les Autochtones à participer pleinement à l'économie canadienne, a fait un bon travail à bâtir et maintenir des relations externes. Une grande partie de son succès provient des structures de la gouvernance au niveau du conseil d'administration, structures qui ont été développées pour accommoder à la fois les politiques de la direction et le réseautage politique. La structure du conseil d'administration de l'organisation est à deux niveaux. Un conseil d'administration traditionnel travaille au nom de l'organisation pour diriger les politiques et travailler avec le support du Directeur et du Président. En plus du traditionnel conseil d'administration il existe aussi le conseil des Champions, un groupe de personnes responsables de cultiver des relations externes avec des personnes aux niveaux gouvernement, de l'industrie et des organisations autochtones qui ont de l'influence. Les Champions ont de l'influence aux niveaux du monde autochtone et non autochtone. Une telle structure intègre les importants réseaux politiques et les détenteurs d'enjeux au corps de l'organisation, pour ensuite utiliser ces réseaux et continuer à bâtir la réputation et la capacité de l'organisation.

*Information puisée sur le site Web de Aboriginal Human Resources Canada (Ressources Humaines Autochtones Canada). <http://www.aboriginalhr.ca/en/about/leadership>. Consulté le 28 janvier, 2009.

Relations Externes à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.8 sur une possibilité de 6.0.

Le leadership de la FADG, à la fois le Président et le Directeur Exécutif, a été efficace en créant une organisation dont la réputation est enviable. Ceci a été un important élément pour aider l'organisation à cultiver des relations avec des agences externes. Parce que la FADG a bâti une

forte réputation pour le travail de qualité, les autres organisations réalisent les bénéfices qu'elles peuvent tirer en restant dans le sillage de la Fondation.

Plusieurs personnes interviewées attribuent le grand succès des relations existantes au niveau du conseil d'administration directement au Président. Ayant un Président avec un historique aussi illustre, profondément habile au niveau du contact humain, a certainement été d'une grande aide à placer la FADG à l'avant scène de plusieurs organisations autochtones. Comme partie intégrale à bâtir des relations le Président rencontre annuellement toutes les Organisations Nationales Autochtones (ONA) (*National Aboriginal Organizations*) pour une session de redevabilité.

Mais bâtir des relations n'est pas seulement le travail du Président. Le conseil d'administration de la FADG a également travaillé à bâtir des relations avec des organisations régionales de revendications et des organisations de services. Comme partie du rôle du conseil d'administration, les membres du conseil sont sensés accepter des engagements pour présentation au niveau régional pour représenter la FADG à travers le pays avec une variété de groupes de détenteurs d'enjeux. La FADG a été l'hôte de rassemblements régionaux dans diverses communautés avec l'intention délibérée de bâtir des relations avec les communautés et les organisations régionales. Ces rassemblements ont été mentionné par de nombreuses personnes interviewées comme étant essentielles pour créer des relations externes positives avec des agences. À travers ceci et d'autres initiatives la FADG a fait des efforts concertés pour garder les ONAs et des détenteurs d'enjeux bien informés de ses activités et de fournir des occasions d'offrir des suggestions sur la façon d'améliorer ses performances. Les activités de recherche de la FADG ont également aidé à bâtir de solides relations externes. L'organisation a été bien positionnée pour développer des relations avec les universités, les ONAs et les agences régionales. La Fondation a même développé des relations avec plusieurs églises, des faits mentionnés par plusieurs personnes interviewées, particulièrement la capacité de la Fondation de travailler avec les églises qui ont dirigé les pensionnats.

La structure du conseil d'administration aide à encourager l'engagement avec les organisations nationales autochtones. Ayant des nominations de toutes les grandes organisations des Premières Nations, Métis et Inuit au conseil d'administration permet de solidifier les liens entre les groupes. En général, la FADG a apporté à la table du conseil d'administration un groupe diversifié de

personnes qui ont leur propre réseau bien établi. Une personne interviewée a mentionné que “la FADG a la maturité politique pour être capable de maintenir et cultiver ces relations.” Une autre personne interviewée a souligné la relation très ouverte entre le Directeur Exécutif et le gouvernement comme étant une partie essentielle de la bonne relation entre les deux. En fait, la FADG a délibérément révélé ses résultats aux représentants officiels du gouvernement afin que ce dernier puisse voir la corrélation directe entre le travail de la Fondation, surtout ses résultats, et le financement offert à la FADG à travers son allocation originale.

7. Assurer des Relations Solides avec les Membres et les Clients et leur Offrir des Occasions d’Influencer les Initiatives Clés

Dans la même veine la littérature en rapport avec les organisations à but non lucratif suggère que des relations avec des agences externes sont une partie importante du succès de l’organisation il en est de même avec les relations avec les membres et les clients. Les organisations qui livrent des services particulièrement doivent être redevables aux personnes qu’elles desservent. La FADG compte parmi ses clients et ses membres Premières Nations, Métis et Inuit à travers le pays. Pour être une institution efficace et respectée, n’importe quelle organisation doit avoir des canaux à travers lesquels elle communique avec les clients et leur permet l’opportunité de fournir leurs idées.

Relations Efficaces avec les Membres et les Clients à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.6 sur une possibilité de 6.0.

Une des façons des plus innovatrices par laquelle la FADG a engagé ses clients et ses membres est à travers les rassemblements régionaux. Nous avons décrit plus tôt comment ces rassemblements offraient des occasions pour la FADG de “expliquer et écouter.” Récemment la FADG a utilisé ces rassemblements pour une toute autre raison : rassembler la sagesse de la part de groupes de clients concernant des problèmes particuliers et de documenter cette sagesse sous la forme d’une affiche (poster) pour distribution à travers le pays.

La FADG a réalisé ceci en étant l’hôte d’un forum au cours d’un rassemblement régional où tous les clients et membres seraient invités. Avant le forum on demandait aux groupes de penser à un problème en particulier et arriver à la rencontre avec la meilleure idée sur le sujet.

Au rassemblement, sous la direction d'un facilitateur, le groupe travaillerait pour produire un document collectif, typiquement un poster, soulignant la sagesse collective rassemblée venant des projets partagés durant la session. Cette approche a deux avantages. Premièrement elle offre l'opportunité de partager les meilleures pratiques à travers le Canada. Et deuxièmement, elle pose les fondations pour la création de réseaux dans les régions d'organisations ou groupes qui pourraient connecter autour des objectifs d'un projet commun

Le fait que le conseil d'administration de la FADG a été si actif à connecter avec les communautés est également innovateur. Tous les membres du conseil d'administration se sont positionnés eux-mêmes comme canaux régionaux de retour au siège social de l'organisation. Les membres du conseil d'administration présentent lors d'engagements en régions et canalisent quelque rétroaction qu'ils obtiennent au conseil d'administration

Une personne interviewée a noté comment dans les premiers temps les rassemblements régionaux étaient parfois "houleux", avec des communautés pas heureuses avec les décisions concernant le financement ou des projets qui n'ont pas été acceptés. Cependant, la FADG a été capable de connecter avec les communautés qui n'avaient pas reçu de financement et les a aidé à composer/écrire leurs soumissions. Des actions pareilles, ainsi que une transparence continue et avoir une "politique portes ouvertes", ont donné un résultat avec des communautés et des groupes régionaux diamétralement opposés. Une personne interviewée a souligné qu'un rapport concernant l'organisation donnait une évaluation de 98% provenant des communautés.

L'écoute fait autant partie du processus que parler. Dans plusieurs interviews, les membres du conseil d'administration ont parlé des besoins de vraiment écouter et d'entendre ce qui se dit au niveau de la communauté. Un participant a souligné l'avis venant d'un Aîné au conseil d'administration "écoute avec tes oreilles et entend avec ton cœur." Les membres du conseil d'administration ont en fait une priorité que chacun soit entendu avec respect – dans les communautés et à la table du conseil d'administration.

La structure de la FADG l'a déjà aidé à bâtir de solides relations avec les membres et les clients. L'organisation a toujours travaillé en fonction de la base et non pas du haut vers le bas. À chaque étape du processus, des tentatives ont été faites pour inclure les Survivants. Les critères pour

financer les projets ont été structurés de façon telle que les projets orientés vers les Survivants ont été avantagés. À chaque occasion l'organisation a utilisé le personnel sur le terrain pour communiquer les critères et le rationnel de la décision de la FADG avec les communautés.

La FADG a délibérément employé des stratégies de communication qui sont accessibles et “parler aux personnes là où elles se trouvent.” Parce que beaucoup de la culture autochtone est centré sur des traditions orales, la FADG a fait des efforts d'utiliser des stratégies de communication orale. Ceci est une raison pour laquelle les rassemblements régionaux ont été si importants, et ont été spécifiquement libellés comme dialogues ou conversations. Ces rassemblements ont pour but de connecter avec les communautés et non pas seulement de leur parler.

8. Gérer le Risque efficacement

Gérer le risque efficacement signifie, identifier, évaluer, réduire et surveiller quelque situation ou processus qui présente la capacité de se développer en un incident critique. Un aspect de la gestion du risque est la finance. Spécialement avec la Fondation, comment l'argent est dépensé à l'interne, géré dans les investissements et désigné pour les projets c'est la clé d'une bonne gestion du risque.

Pour les organisations comme la FADG, qui traite de problèmes délicats, la gestion du risque a besoin de se manifester sur un certain nombre de niveaux. Non seulement la gestion du risque signifie soigneux et prudence financière, cela signifie évaluer les risques qui pourraient exister au niveau des programmes ce qui pourrait soulever des expériences douloureuses et traumatiques pour les participants

Gestion du Risque à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.6 sur une possibilité de 6.0.

Un des risques le plus important peut être, le facteur réduction de risque, était la philosophie du conseil d'administration à savoir la FADG “ne finance pas les besoins, elle finance la capacité.” Alors que ceci signifiait souvent prendre des décisions douloureuses dans des cas où il y avait des besoins et non la capacité cela signifiait aussi que le financement était dirigé vers des organisations

qui avaient le plus de capacité de mettre en place efficacement et d'offrir les programmes. En effet, cette politique a aidé d'assurer l'utilisation d'un demi milliard de dollars avec succès en financement. Dans quelques cas isolés où le besoin pour des projets dans une communauté était si grand que l'on ne pouvait pas l'ignorer, en dépit du manque de capacité, la FADG a mis sous contrat des organisations hautement capables en guise de "mentors" pour aider à diriger les projets, afin d'assurer la présence d'un « corps » ayant la capacité de diriger le projet.

Les personnes interviewées ont également identifié la formation du conseil d'administration comme facteur essentiel de la réduction du risque, surtout en ce qui concerne la gestion financière. La manipulation de l'argent et l'engagement approprié des experts étaient identifiés comme éléments qui ont contribué au succès de l'organisation dans bon nombre d'interviews. Comme agent de financement, les finances ont toujours été un souci de taille pour l'organisation. Le conseil d'administration s'était engagé de réduire le risque tout en rencontrant la mission de l'organisation. Par exemple, dans le nord, où la gestion du risque était plus qu'un problème mais les programmes étaient certainement requis, l'organisation a embauché du personnel pour être sur le terrain dans les communautés pour gérer le risque localement.

Le conseil d'administration a également essayé d'aborder une approche stratégique à la gestion du risque, incluant l'adoption d'une politique de gestion du risque. Chaque fois que le conseil d'administration se rencontre le groupe passe à travers les projets, avec grande attention, et anticipe les problèmes qui pourraient émaner. On réserve du temps spécialement pour discuter des programmes et des projets qui sont à risque ou qui ont des problèmes avec les fonds à leur disposition. À la suite de telles discussions le conseil d'administration développe des plans alternatifs avec différents scénarios et résultats. Le conseil d'administration et le personnel senior ont aussi utilisé des révisions sur le terrain comme moyen de suivre les succès du projet et de s'assurer de la réduction du risque de façon continue.

L'organisation a identifié la gestion des attentes dans les communautés comme étant un autre facteur dans la gestion du risque. Lorsque la FADG a été créée, les attentes étaient élevées dans les communautés. Certaines personnes interviewées ont mentionné que pour certaines organisations de Survivants il y avait un sentiment que l'argent solutionnerait tous leurs problèmes. À la place la

FADG a utilisé une approche sur une plus petite échelle, faisant face aux problèmes sur une base “de rencontres individuelles.” L’organisation avait des plans en place pour lorsque les projets seront en phase de réduction de leurs activités, d’aider à gérer à la fois le risque et les attentes dans ces situations.

De nombreux membres du conseil d’administration ont aussi identifié les relations avec les médias et la formation appropriée avec les médias comme un élément important pour une gestion du risque à succès. L’organisation veut minimiser la mauvaise représentation dans les médias et croit que une formation à cet effet est une bonne façon d’équiper les membres du conseil d’administration avec des outils pour devenir des portes parole efficaces. Très tôt, selon un membre du conseil d’administration, des tentatives ont été faites dans certaines communautés dans le but d’embarrasser la FADG, en utilisant souvent des tactiques médiatiques. Cependant, le Directeur Exécutif et le Président ont été capables de faire face aux médias et d’assurer que l’organisation était adéquatement représentée.

La relation solide et la communication ouverte entre la FADG et le gouvernement du Canada, le bailleur de fonds principal de l’organisation, étaient aussi une stratégie de gestion du risque qui s’est avérée efficace. Il était important pour la FADG que le bailleur de fonds soit tenu au courant de toutes les activités de l’organisation. Une telle communication ouverte et responsable a aidé à bâtir une relation de confiance avec le gouvernement.

9. Maintenir la Redevabilité

Une organisation qui démontre une solide redevabilité en est une qui possède des informations financières disponibles au public ainsi que des informations au sujet des résultats des programmes; qui régulièrement entreprend des vérifications comptables et des évaluations; qui s’engage avec le public; qui rencontre régulièrement ses bailleurs de fonds et les détenteurs d’enjeux (financiers); qui est transparente en ce qui concerne les processus de prise de décisions; et qui rectifie les mécanismes et autres processus en place pour accommoder quelques plaintes que ce soit.

Redevabilité à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.8 sur une possibilité de 6.0.

Presque toutes les personnes interviewées, lors de discussions en rapport avec la redevabilité, ont réfléchi à l'importance de cet élément pour la FADG. Comme une entité responsable de financer des projets à travers le Canada avec un montant de taille, la gestion des finances, et la transparence nécessaire et la redevabilité qui devrait accompagner une telle gestion, étaient un solide point de focalisation pour le conseil d'administration.

Une personne interviewée a décrit la FADG comme étant "hyper redevable." Selon son point de vue, la redevabilité était la principale source de fierté pour le conseil d'administration et ceci a trouvé écho chez d'autres participants à l'interview. L'organisation a entrepris des vérifications comptables volontaires en réponse aux énoncés du gouvernement qui précisait que les organisations financées par le gouvernement ont besoin d'être plus redevables. Les vérifications comptables principalement ont renforcé ce que le conseil d'administration savait : l'organisation avait déjà de bonnes pratiques de redevabilité en place.

La transparence a été également mentionnée au cours de plusieurs interviews avec les membres du conseil d'administration. Un membre du conseil d'administration a dit en parlant de la FADG qu'elle était "plus transparente qu'une fenêtre" et que la transparence était "critique quand vous donnez de l'argent." Les membres du conseil d'administration sentaient en général que la FADG avait fait un bon travail de démontrer aux communautés une volonté d'être juste et impartiale lorsque vient le temps de financer des projets, en grande partie à travers son engagement à être ouverte quant au processus de prise de décisions utilisé à la table du conseil d'administration. Le protocole de financement pour les projets est bien établi et des évaluateurs indépendants sont utilisés pour prendre des décisions. Cette information est véhiculée vers les communautés et les organisations représentatives pour aider ces groupes à comprendre le processus utilisé qui guide la prise de décisions. La FADG favorise l'utilisation intensive de son site Web, à la fois pour illustrer les projets financés par la Fondation et de rendre la recherche produite par la FADG disponible à grande échelle. L'organisation partage l'information par le biais d'engagement public et de rassemblements régionaux également.

La FADG a démontré une solide redevabilité grâce à son engagement public. Les rassemblements régionaux sont un excellent exemple de cette approche. Les représentants de la FADG assisteront aux rencontres chaque fois que leur présence est requise, à la fois à l'échelle nationale et internationale. Lorsque des problèmes communautaires sont présentés, soit au cours de ces rassemblements ou sous d'autres circonstances, il existe des mécanismes en place pour y faire face.

À l'interne, l'organisation travaille pour atteindre le même genre de redevabilité. Les procès verbaux de rencontres du conseil d'administration sont produits dans un laps de temps de deux semaines. Le conseil d'administration et le personnel travaillent fort pour s'assurer que le Rapport Annuel soit présenté à l'interne au cours du mois de juin chaque année. Le conseil d'administration suit aussi tous les standards et directives, pour rendre compte, tels que prescrits par le Vérificateur Général (voir Annexe C pour un résumé sommaire). L'organisation est vigilante en ce qui touche la redevabilité afin d'éviter tout conflit d'intérêt à la table du conseil d'administration. Si un membre du conseil d'administration a un membre de sa famille qui travaille dans un projet, ce membre du conseil d'administration ne participera pas à la prise de décision relative au projet.

En résumé, l'organisation possède des résultats hautement crédibles en rapport avec la redevabilité. Le rapport du Vérificateur Général a donné à la FADG³⁷ un glorieux bilan, renforçant le sentiment exprimé durant les interviews.

10. Assurer la Solidité du Système de Gouvernance

Le rôle du conseil d'administration d'assurer la solidité de son système de gouvernance est assez vaste. Dans un premier temps, le conseil d'administration est responsable d'évaluer le Directeur Exécutif. Bien que la relation de rendre compte est typiquement une dans laquelle le Directeur rend compte et reçoit une rétroaction du Président, la position est évaluée par l'apport d'informations en provenance de tous les membres du conseil d'administration. Subséquemment, il est important que le conseil d'administration ait une relation positive avec la Directeur Exécutif et le personnel senior avec lesquels il travaille sur une base plus régulière. Un expert en matière de conseils

³⁷Auditor General of Canada, "Chapter 4 – Accountability of Foundations" in 2005 February Status Report of the Auditor General of Canada. <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20050204ce.pdf>

d'administration, Cyril Houle, décrit la relation comme suit :

La relation normale au jour le jour entre le conseil d'administration et l'exécutif relève d'un partenariat responsable....Comme tous les liens humains intimes, ce partenariat est rempli de possibles points de tension et de difficulté. Comme personne ne peut écrire une ordonnance qui rendrait tous les mariages heureux, de cette façon personne ne peut suggérer une formule pour un partenariat conseil d'administration-exécutif pour un succès universel. Alors qu'il est vrai que, dans la plupart des cas, le conseil d'administration est à la fois légalement et en fait le partenaire dominant, l'exercice arbitraire de pouvoir sur l'exécutif par un conseil d'administration devrait être considéré en dernier ressort, un signal que quelque chose est allé de travers.³⁸

³⁸ Cyril Houle, "Governing Boards: Their Nature and Nurture", (Jossey-Bass, San Francisco, 1989).

Houle élabore sur cette notion de “partenariat responsable” comme suit :

Les deux, conseil d’administration et exécutif seront aidés dans leur relation si chacun d’entre eux comprend le besoin pour l’autre d’être capable et puissant. Chose curieuse, certaines personnes ont l’idée que le système conseil d’administration – exécutif n’est rien d’autre qu’une sauvegarde contre la faiblesse de l’un ou de l’autre ou des deux parties. Ils argumentent : si vous avez un conseil d’administration fort, vous n’avez pas besoin d’un exécutif fort. Ce principe ‘dents de scie’ peut être vrai pour une courte période de temps, mais à la longue c’est mortel pour des opérations solides. L’analyse des institutions de tête dans la société suggère qu’une institution fleurit seulement quand elle est dirigée à la fois par un conseil d’administration efficace et un exécutif efficace – et lorsque les deux sont capables de travailler ensemble.³⁹

De plus, la probabilité de tension et de conflit faisant partie de la relation et le besoin subséquent de travailler à la relation fait aussi partie des écrits du non lucratif :

La relation conseil d’administration – exécutif, parce qu’elle est étroite, ne peut jamais être complètement sans source de tension. Le résultat, à l’occasion, peut s’échelonner de l’irritation au conflit ouvert...La seule règle intelligente dans n’importe quelle situation est de marquer aussi clairement que possible les responsabilités particulières du conseil d’administration et de l’exécutif...Une zone grise d’accommodements restera toujours. Tout comme mari et femme, parent et enfant, ou deux associés doivent apprendre à s’ajuster l’un à l’autre, il en est de même entre le conseil d’administration et l’exécutif. Quand les étincelles commencent à voler dans la zone d’accommodation, le point de tension devrait être adressé et, si possible le minimiser avant qu’il ne s’enflamme et que les conséquences ne prennent des proportions trop grandes.⁴⁰

³⁹ ibid P. 96

⁴⁰ ibid P. 97

Le conseil d'administration est aussi responsable de sa propre évaluation. Il est important que le conseil prenne le temps pour évaluer leur performance collective et réfléchisse sur les domaines qui nécessitent une plus grande attention ou amélioration. Dans certains cas, bien que plus rares, le conseil d'administration entreprendra l'évaluation individuelle des membres du conseil d'administration. De plus, le conseil d'administration est responsable pour la conception et l'utilisation de procédures de recrutement solides, transparentes ainsi que des initiatives de formation continue. Un recrutement et une formation solides aident à l'efficacité du conseil d'administration. Cependant, de telles pratiques ne peuvent remplacer les évaluations.

Enfin, c'est la responsabilité du conseil d'administration de s'assurer qu'il y a un ensemble complet de politiques et d'arrêtés qui est utilisé pour l'aider à le guider dans son travail. À la FADG, les politiques sont bien maintenues et utilisées régulièrement pour aider le conseil d'administration à prendre des décisions. Avec l'aide de telles politiques, spécialement le Code de Conduite et le Code d'Éthique ainsi que la formation reçue par le conseil d'administration, tous les membres sont bien conscients de leur rôle et responsabilités. Une telle conscientisation est la clé pour avoir un conseil d'administration efficace.

Étude de Cas : Structures de Gouvernance au Centre d'Amitié du Labrador (CAL)

Le Centre d'Amitié du Labrador (CAL) marque une meilleure pratique dans le domaine de la gouvernance du conseil d'administration et des structures solides de gouvernance. Le CAL existe depuis trente cinq ans. Au début l'organisation comportait deux personnes, elle a aujourd'hui environ cinquante, près de cent volontaires et des avoirs au-delà de dix millions de dollars. Parmi les dix à quinze programmes et services offerts par le CAL on retrouve : un centre familial, programme pour seniors, un magasin d'art et d'artisanat et un centre de développement de carrières pour les jeunes. Le Centre d'Amitié dessert environ 15 000 personnes autochtones à travers la région du Labrador. La structure de gouvernance, et de l'ensemble de la structure de l'organisation au CAL, est formelle. Les rôles et responsabilités du personnel, des comités, et du conseil d'administration sont bien définis et en général suivis. La constitution du CAL gouverne le conseil d'administration, incluant quelque comité qui existe. La constitution est un document plein de vie, qui est amendé si la situation le requiert. La forte présence de documents sur la gouvernance dans le travail quotidien du conseil d'administration (et organisations plus grandes) aide l'organisation à

maintenir une structure qui cadre bien à la fois avec ses buts mais qui peut évoluer avec le temps. Le manuel des politiques du CAL inclus la description des tâches de tout le personnel – une mesure qui aide à diriger le conseil d’administration vers les domaines pour lesquels il est ou n’est pas responsable. Un organigramme illustrant le processus de prise de décisions a été développé. Mr. Oliver, Directeur Exécutif du CAL, est conscient de la crainte que de telles structures ne deviennent ultra formelles, ce qui pourrait refouler l’efficacité. Cependant, s’assurer que des structures formelles avec un degré de flexibilité existent est la base pour un bon fonctionnement, une organisation redevable. La révision régulière de tels documents et de leur nature aide à assurer qu’ils restent pertinents et efficaces.

* Information puisée dans John Graham et Mackenzie Kinmond, “Friendship Centre Movement Best Practices in Governance and Management” (Ottawa: Institut sur la Gouvernance, 2008)

Gouvernance Solide à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.5 sur une possibilité de 6.0.

Dans plusieurs interviews, les participants ont parlé des membres du conseil d’administration qui ne gèrent pas au niveau micro. Les membres sont conscients à savoir quand et comment ils devraient intervenir dans l’organisation et font confiance au personnel d’accomplir le travail pour lequel ils sont responsables. Tous les nouveaux membres du conseil d’administration passent à travers une session d’orientation leur permettant d’être informés quant à leur rôle dans l’organisation.

Plusieurs des participants à l’interview ont reconnu la bonne relation entre le Président et le Directeur Exécutif comme étant essentielle pour la gouvernance de l’organisation. Leur capacité de travailler ensemble depuis une assez longue période de temps a prouvé être un atout majeur pour l’organisation. Le Président, selon les personnes interviewées, fait totalement confiance au Directeur Exécutif, lui accordant la latitude pour développer l’organisation et son personnel comme

il l'entend. Spécifiquement, le conseil d'administration ne s'implique pas dans l'embauche du personnel. Cependant, également important a été la capacité du Directeur Exécutif d'accepter la direction du Président, et par extension le conseil d'administration, et être direct avec eux au sujet des problèmes en jeu dans l'organisation à n'importe quel moment. En bref, la relation est un "partenariat responsable" tel que décrit plus haut.

Plusieurs des personnes interviewées ont également mentionné le rôle que le Président jouait pour s'assurer de l'intégrité du conseil d'administration. À quelques rares occasions lorsqu'il pourrait y avoir des problèmes potentiels avec un membre du conseil d'administration le Président fait rapidement face au problème. L'organisation n'a aucune marge de manœuvre pour une représentation déformée et travaille pour s'assurer que les structures de gouvernance de l'organisation sont respectées en tout temps. En conséquence, la nomination et le processus d'élection pour les membres du conseil d'administration sont bien documentés dans les arrêtés et sont suivis, et les attentes pour le conseil d'administration sont claires et codifiées dans la politique, tout comme les processus pour discipliner un membre du conseil d'administration si une telle action s'avérerait nécessaire. Les politiques écrites existent pour guider les membres du conseil d'administration et pour aider le Président dans des cas où une action disciplinaire serait nécessaire.

Un membre du conseil d'administration, lorsque interrogé sur la structure de la gouvernance, a reflété sur comment l'organisation est fidèle à sa parole, particulièrement que "la guérison s'insinue dans toute l'organisation." Cette pratique était reflétée dans le cercle de partage qui démarrait toutes les rencontres du conseil d'administration. Il permettait au groupe de ressentir un rapprochement réciproque, plus familial et en retour plus excité d'assister aux rencontres du conseil d'administration. Beaucoup de personnes ont attribué les relations autour de la table du conseil d'administration comme étant une importante partie du succès de la gouvernance de l'organisation. Une personne interviewée a résumé en disant que le conseil d'administration était efficace parce que ils se sentaient comme une famille et "quand les gens sont confortables et relaxes ils ont tendance à contribuer plus dans un environnement de travail d'équipe." Le cercle de partage a augmenté la tolérance et le respect entre les membres du conseil d'administration.

Une autre façon que l'organisation a trouvé pour encourager la guérison entre les membres du conseil d'administration c'est à partir de la disponibilité d'une modeste somme d'argent que les membres du conseil d'administration ont utilisé pour obtenir du counselling à la suite de chagrin/douleur après la perte d'un être cher, de prendre une formation culturelle et poursuivre des activités de développement personnel pour les aider à être plus efficaces dans leur travail. De cette façon le fonctionnement du conseil d'administration reflète sa mission de guérison.

Cette caractéristique de la FADG n'a pas reçu de haute note d'évaluation comparativement aux autres caractéristiques à cause de nombreux facteurs : en premier cette étude était la seule revue de la performance de l'ensemble du conseil d'administration en 10 ans, une période trop longue selon certaines personnes interviewées. Deuxièmement, une autre personne pensait qu'évaluer le conseil d'administration à l'occasion serait une pratique utile à développer.

11. Avoir un Président du Conseil d'administration et des Présidents de Comités Efficaces

Tout conseil d'administration qui fonctionne bien attribuera son succès collectif au rôle du Président du conseil d'administration. Un Président efficace est une personne qui construira et maintiendra des relations solides avec le Directeur Exécutif et d'autres membres seniors du personnel de l'organisation ainsi qu'avec des membres du conseil d'administration en général. Le Président jouera un rôle plus grand en modelant la culture du conseil d'administration en étant à l'écoute des membres, assurant un respect génial, travaillant vers la résolution de conflit créative et offrir du counselling individuel aux membres du conseil d'administration pour améliorer leur performance. Diriger les rencontres offre au Président la possibilité de créer plusieurs des aspects positifs de la culture du conseil d'administration. Pour résumer la discussion des problèmes d'une manière telle à démêler un consensus de ce qui autrement apparaît être un ensemble confus d'opinions et de points de vue est un autre attribut critique d'un Président qui connaît le succès.

Un test clé pour n'importe quel Président de conseil d'administration est si les membres du conseil d'administration voient d'un bon œil/anticipent les rencontres du conseil d'administration et des comités. Dans le cas contraire, le Président ne fait pas son travail efficacement. Lors des interviews

avec les participants, ils ont souligné le sentiment positif qu'ils avaient envers les rencontres du conseil d'administration.

Les Présidents de comités ont des responsabilités similaires lorsqu'ils siègent sur leurs comités respectifs. Ils doivent gérer la rencontre du comité, s'assurer que chacun au comité a la chance de participer et aider à la résolution de conflits qui pourraient faire surface à partir des discussions afin que le travail du comité puisse se poursuivre.

Président et Comités Efficaces à la FADG

Les participants interviewés ont évalué cette caractéristique à 5.7 sur une possibilité de 6.0.

À la FADG le conseil d'administration a créé huit comités pour les aider à gérer le travail du conseil d'administration et assurer que toutes les tâches pour lesquelles le conseil d'administration est redevable soient sous surveillance appropriée. Nous avons noté plus tôt dans ce rapport que selon la perspective des personnes interviewées que la structure des comités fonctionne très bien.

Une personne interviewée a mentionné que les comités étaient structurés de façon telle à maximiser les forces du conseil d'administration et de refléter la diversité des communautés desservies par la FADG. Non seulement la structure des comités essaye d'adresser les trois groupes autochtones, Métis, Premières Nations, Inuit, elle essaye aussi de s'assurer que les problèmes, tel le genre, étaient adressés à travers la structure du comité. Une personne interviewée a fait remarquer que "c'était un modèle qui fonctionnait" et était "un des meilleurs modèles qu'elle a jamais vu"; le participant sentait que le modèle pouvait être transféré vers n'importe quel conseil d'administration de communauté autochtone avec succès.

Le Président a reçu une évaluation exceptionnelle, comme ses notes le démontrent, par toutes les personnes interviewées. Intégrant le respect culturel dans le modèle du conseil d'administration demeure une de ses forces tout comme sa mémoire corporative. Les personnes interviewées le décrivent comme "juste et flexible", "très conscient et compréhensif" et "très efficace à amener le conseil d'administration vers le consensus." On a noté que le consensus présentait particulièrement un défi à cause de la nature 'pan Autochtone' du conseil d'administration. Une participante a saisi

la force du Président à bâtir le consensus par ces mots : il a une façon “délicate de transformer une situation chaotique en consensus.”

En ce qui concerne la résolution de conflits, une personne interviewée pensait que le conseil d'administration était très bon à la résolution de conflits et que l'équipe “ sortait toujours des réunions en riant.” Elle sentait aussi que l'utilisation des comités pour régler la résolution de conflits était plus efficace qu'en session plénière du conseil d'administration.

Section V: Sommaire et Conclusions

Dans la section finale de cette étude nous soulignons les plus impressionnantes meilleures pratiques du conseil d'administration de la FADG, discutons des facteurs en cause qui ont conduit à son succès et concluons avec un certain nombre de recommandations.

Pratiques Dignes de Mention

Comparé à de nombreux conseils d'administration que l'ISG a évalué au cours de plusieurs années, peu si non aucun n'a reçu une évaluation aussi impressionnante sur les onze caractéristiques comme la FADG l'a réalisé. La moyenne générale de l'évaluation se situe entre 5.6 et 5.7 est frappante/édifiante; de plus, le conseil d'administration semble n'avoir aucune apparente faiblesse. Également dignes de mention on retrouve un certain nombre de pratiques qui sont innovatrices et dignes d'émulation. Les paragraphes qui suivent examinent ces pratiques en plus grand détail.

Le conseil d'administration de la FADG reflète la Mission

Le conseil d'administration de la FADG “tient ses promesses.” En reconnaissant que plusieurs membres du conseil d'administration ont besoin d'occasions de guérir et d'adopter des pratiques pour eux dans ce sens, le fonctionnement du conseil d'administration reflète sa mission de guérison. La pratique la plus frappante est le cercle de partage, qui démarre toutes les rencontres du conseil d'administration, et ce puissant outil permet aux membres de connecter, de partager et de s'aider réciproquement dans le chemin individuel de guérison. De plus le conseil d'administration possède un modeste fonds qui permet à ses membres, si ils le désirent, d'embarquer sur des initiatives de guérison pour eux-mêmes. De telles pratiques démontrent le désir du conseil

d'administration de créer une place pour se guérir, par là reflétant son mandat global de jouer le rôle de catalyseur pour la guérison dans les communautés.

Le Conseil d'administration de la FADG dirige une Organisation Pan Autochtone très Cohésive

Un des défis majeurs auquel fait face l'organisation pan Autochtone est de trouver un moyen de réconcilier les besoins et d'accommoder les divers intérêts (et parfois une compétitivité entre des agendas politiques) entre les Premières Nations, Métis et Inuit. Par contraste avec plusieurs autres organisations pan Autochtones, la FADG a trouvé le moyen de réaliser ce tour de force. La pratique d'avoir des Aînés de chaque groupe présents à la table du conseil d'administration ainsi que l'assurance que chaque organisation nationale représentative a l'occasion de nommer un membre au conseil d'administration a été d'une grande aide. La façon dont l'organisation a traité le financement des projets, s'assurant non seulement de la diversité régionale mais aussi de la diversité des groupes récipiendaires a permis de bâtir une cohésion au sein de l'organisation et le support des communautés. En ayant le Président et le Directeur Exécutif présents lors des sessions de redevabilité avec chacune des organisations nationales a été l'élément conducteur vers une relation positive avec ces agents politiques clés. Finalement, le conseil d'administration est resté vigilant afin de s'assurer que la loyauté du devoir de l'organisation transcende quelque inclinaison de la part des membres du conseil d'administration de faire avancer des intérêts plus ciblés.

Le Conseil d'administration de la FADG a Facilité de bâtir d'Excellentes relations

Le conseil d'administration, avec l'aide du personnel senior, ont fait un excellent travail à bâtir des relations avec des organisations nationales et régionales représentatives ainsi qu'avec des groupes de membres et de clients. Non seulement le Président et le Directeur Exécutif ont été diligents à participer à des rencontres régulières avec des organisations représentatives pour offrir des mises à jour concernant l'organisation, mais la FADG a été innovatrice dans son approche pour se connecter aux gens au niveau de la base. Les rassemblements régionaux avaient l'habitude de transmettre l'information aux communautés et d'assembler de l'information; ces activités étaient un beau succès, ainsi que l'utilisation de groupes de focalisation collaborant à établir des réseaux en régions.

*Le Conseil d'administration de la FADG a accompli une Transparence et une Redevabilité
Admirables*

Le conseil d'administration a fait de la redevabilité et de la transparence une priorité depuis la création de la Fondation. Le site Web est un testament à cette ouverture. Tous les documents de la gouvernance sont disponibles sur le site, ainsi que tous les rapports annuels, toutes les évaluations de l'organisation, et l'information concernant chaque projet financé depuis la création de la Fondation. De plus, le conseil d'administration a été diligent d'aller dans les communautés pour rencontrer les clients, répondre aux questions et partager l'information concernant la Fondation. Finalement, le conseil d'administration a géré la relation avec son bailleur de fonds, le gouvernement fédéral de façon admirable.

Le Conseil d'administration de la FADG a Géré Efficacement un demi Milliard de Dollars

Ce n'est pas une mince tâche pour l'organisation d'avoir géré avec succès 500 millions de dollars avec virtuellement aucun problème financier. Ceci est d'autant plus impressionnant étant donné le potentiel considérable pour les projets de chanceler et subséquemment de détourner ou mal employer les fonds. L'utilisation de l'efficace et de longue date du comité des finances par le conseil d'administration, l'embauche de personnel compétent, l'éthique de financer la capacité et non le besoin, l'utilisation de personnel 'sur le terrain' pour surveiller les projets problématiques – tous ces facteurs et d'autres ont conduit à ce dossier financier enviable, dossier couronné par une série de solides vérifications comptables non qualifiées.

Les Facteurs en Cause

Documentant les caractéristiques particulières qui font de la FADG une organisation remarquable est utile jusque un certain point; mais il est également important de comprendre les facteurs sous-jacents qui ont contribué à ce succès. Puisque un des buts de cette étude est d'aider d'autres organisations à dupliquer le succès de la FADG, il est utile d'analyser les facteurs en cause qui étaient beaucoup les innovations de la FADG.

À partir des entrevues et de la revue des documents l'ISG a établi les facteurs en cause qui ont contribué à la création des facteurs de succès. Ils sont :

- la relation de travail très étroite entre le Président et le Directeur Exécutif.
- le haut niveau de continuité entre le conseil d'administration et le personnel
- les pratiques fondamentales de gouvernance et de gestion en place à la FADG.
- l'inclusion de la clientèle dans le travail de l'organisation.
- l'approche scrupuleuse de l'organisation en ce qui regarde le népotisme et les autres problèmes d'ordre éthique.

La relation entre le Président et le Directeur Exécutif en est une d'importance, une qui est mise en relief dans la littérature des organisations à but non lucratif. Dans le cas de la FADG, les deux ont été avec l'organisation depuis sa création et durant cette période ont travaillé ensemble pour bâtir une organisation nationale qui est bien considérée dans de nombreux cercles. Dans plusieurs de nos interviews le Président et le Directeur Exécutif ont été crédités d'avoir établi la culture et le ton de l'organisation, en offrant un leadership solide et en s'assurant que le conseil d'administration et le personnel de l'organisation ont travaillé respectivement vers la réalisation de la mission. La continuité entre le Président et le Directeur Exécutif avec l'organisation est également vraie pour plusieurs des membres du conseil d'administration. La plupart ont servi sur le conseil d'administration pour période de temps considérable, certains depuis la création de la FADG en 1998.

Alors qu'il est tentant d'attribuer le succès à ces *individus* dans leur rôle respectif (et il serait totalement juste de le faire) il est important de comprendre les *caractéristiques* ou *habiletés* sous-jacentes à leur succès. Nos personnes interviewées les ont décrit comme personnes éthiques, charismatiques et engagées. Aucun des deux ne tolérerait un comportement qui pourrait saper le travail ou la vision de l'organisation et cet engagement a permis de bâtir la réputation de l'organisation telle qu'on la connaît aujourd'hui. Les deux ont un intérêt aigu de la communauté et très doués à bâtir des relations à la table du conseil d'administration, parmi le personnel, dans la communauté et avec des organisations nationales. Ces relations ont été la clé du succès de l'organisation. Finalement, les deux sont efficaces, des leaders capables de vous inspirer.

En termes de politiques fondamentales de gouvernance, l'organisation a tout ceci en place. Même plus important est le fait que le conseil d'administration se fait un devoir de les utiliser pour diriger le travail quotidien de l'organisation et les consulte régulièrement afin de s'assurer qu'elles reflètent les buts suprêmes de la Fondation. La FADG a été diligente au sujet de la gouvernance et semble avoir marié certaines des meilleures pratiques que l'expérience 'occidentale' a à offrir avec les valeurs autochtones et universelles.

Également la clé du succès de la FADG a été l'inclusion de la clientèle dans de nombreux aspects de ses opérations. L'approche par l'organisation de la base à partir de rassemblements régionaux et l'engagement continu du public a aidé de s'assurer que la FADG demeure vraie à sa mission – à savoir d'agir comme catalyseur pour la guérison dans les communautés. De plus, la façon utilisée pour financer les projets se voulait inclusive. La FADG a fait des efforts considérables pour assurer le support financier pour les projets dans toutes les régions au Canada ainsi que dans les communautés de Premières Nations, Métis et Inuit.

Finalement, la diligence dont l'organisation a fait preuve en ce qui concerne une conduite hautement éthique est admirable. En termes de prévenir le népotisme, par exemple, l'organisation a assuré que le conseil d'administration et le personnel n'avaient aucun lien familial. De plus, le conseil d'administration est allé encore plus loin pour éviter quelque potentiel conflit d'intérêt en ayant des membres du conseil d'administration se soustraire des discussions ou de décisions prises en regard de projets ou de programmes qui ont du personnel dont le membre et apparenté. Une telle approche souligne les standards stricts qui existent à travers l'organisation et renforce l'engagement au sein de l'organisation en ce qui touche un comportement redevable et transparent.

Recommandations

Il est rare que l'ISG, après avoir complété une révision de la gouvernance d'un conseil d'administration, d'avoir si peu de suggestions pour amélioration. Mais c'est la situation avec cette étude de cas. Nous n'avons que deux modestes recommandations, les deux concernant le rôle du conseil d'administration de produire sa propre évaluation, une autre évaluation concernant les quelques petites faiblesses que nous avons notées.

- Le conseil d'administration pourrait bénéficier d'évaluations plus régulières entreprises par une personne ou par une organisation externe. Nous sommes d'accord avec la remarque faite par une personne interviewée qu'une évaluation formelle des performances du conseil d'administration devrait avoir lieu régulièrement, certainement plus souvent qu'une seule fois à tous les dix ans.
- Le conseil d'administration pourrait bénéficier d'évaluations périodiques lors de ses réunions et celles de ses comités. L'ISG a développé un outil simple à utiliser pour de telles évaluations, un outil qui prend moins de 5 minutes à compléter (voir Appendice B) Cet outil pourrait être utilisé périodiquement afin de s'assurer que les rencontres soient efficaces et productives.

Plus important que le fonctionnement actuel du conseil d'administration, cependant, c'est l'avenir de l'organisation. Dans presque chacune des interviews que nous avons menées, les participants se plaignaient qu'une entité si importante, aussi efficace était dans le processus de ralentir ses activités. Ici nous avons deux suggestions.

Plusieurs participants, conscients du potentiel pour l'établissement d'une forte relation entre la FADG et la Commission Vérité et Réconciliation (CVR), pensaient qu'il y avait un rôle vital à jouer pour la Fondation dans les prochaines années. La Fondation a déjà été une ressource de grande valeur pour la CVR et pourrait continuer à l'être. Par exemple, elle pourrait former le projet et exécuter une stratégie d'engagement pour améliorer la conscientisation des Canadiens non autochtones en ce qui touche le problème des pensionnats. Ou elle pourrait devenir, par contrat, le centre de recherche pour la Commission. Et sans doute il existe d'autres services que la Fondation pourrait offrir à la Commission.

Une autre possibilité est d'offrir des services aux communautés qui connaissent une grande détresse. Le gouvernement fédéral et en particulier le Ministère des Affaires Indiennes et du Nord, se tourne vers des tierces parties telles CESO et des organisations régionales des Premières Nations pour aider les communautés qui autrement pourraient être mis sous tutelle. On estime que quelque 15% des communautés de Première Nation font face à de sévères difficultés à fournir des services de base à ses membres, souvent à cause de piètre gouvernance. Ceci pourrait être une autre piste à explorer, une piste qui reposerait sur une expérience considérable de l'organisation.

Appendice A: Problèmes à Éviter dans la Gouvernance des sans But Lucratif

- 1. Le Directeur Exécutif Dominant** – Certaines caractéristiques sont le Directeur Exécutif (DE) qui ne partage pas de l'information vitale avec le conseil d'administration; le DE dresse l'ordre du jour du conseil d'administration; le DE travaille par intrigue – il travaille en privé avec certains membres du conseil d'administration de façon à faire avancer certaines résolutions et s'acquitte de ses fonctions avec le conseil d'administration.
- 2. Le Conseil d'administration Dominant** – Le DE est réduit à rien de plus qu'un simple employé; le conseil d'administration micro gère tout le travail du personnel. D'habitude un conseil d'administration dominant ne peut avoir qui que ce soit capable d'être un vrai partenaire et par conséquent le poste du DE est caractérisé par un haut roulement de personnel
- 3. Le Conseil d'administration Divisé** – Le conseil d'administration est nettement divisé au sujet d'un problème ou une politique. La difficulté est plus sévère lorsque le Président ou le DE est membre de l'une des factions.
- 4. Favoritisme ou Antagonisme** – Des problèmes se manifestent quand des membres du conseil d'administration croient que certains membres ont une relation spéciale avec le DE et que leurs inquiétudes obtiennent une attention spéciale. Un conseil d'administration agit comme une entreprise collective et un membre n'a aucune autorité de parler au nom du conseil d'administration. Lorsque cette règle semble être violée les émotions sont hautes
- 5. La dualité exécutive** – Plusieurs organisations, particulièrement les grandes et complexes ont une division du travail qui utilise une dualité exécutive – par exemple, un hôpital avec un administrateur et un chef du personnel médical. Cette situation est mûre pour avoir une rivalité dans la relation entre deux exécutifs ce qui ne présage rien de bon.

Autres Domaines de Problèmes Potentiels

- Gérer une relation spéciale qui existe entre un membre du conseil d'administration et un membre du personnel par un lien de parenté, connaissance externe, ou collaboration étroite par le passé. Ce qui est critique dans ce cas c'est de maintenir l'intégrité de la relation entre le DE et le conseil d'administration. Donc, aucun membre du conseil d'administration ne doit donner des ordres à quelque membre du personnel sauf selon la volonté du conseil d'administration et seulement à travers le DE. De plus, aucun membre du personnel ne doit éviter le DE pour s'adresser à un membre du conseil d'administration pour loger une plainte ou pour plaider avec le membre du conseil d'administration pour considération spéciale pour quelque aspect relatif à un

programme. Un autre principe important dans une telle relation c'est de la dévoiler au grand jour.

- Avoir un membre du conseil d'administration qui est volontaire ou encore agit comme employé payé. Houle traite ce problème de la façon suivante: "Des personnes subtiles peuvent facilement négocier des arrangements entre les deux différentes sortes de responsabilités, après tout, une grande partie de la vie consiste à trouver un équilibre entre des défis conflictuels. Mais les personnes qui recherchent des certitudes pourraient avoir du mal – au moins au tout début – de servir simultanément comme membre du conseil d'administration surveillant de l'institution et comme serviteur /employé dans une partie du programme. Toutes sortes de difficultés, petites et grandes, peuvent se manifester, desquelles la plus inquiétante peut-être est de découvrir par les commissaires de sérieux problèmes au sein de l'institution" ⁴¹
- Développer des hiérarchies séparées touchant le personnel de soutien pour le conseil d'administration. Lorsque le conseil d'administration développe des hiérarchies séparées touchant les membres du personnel de soutien qui ne sont pas redevables au DE, "...les ennuis se pointent à l'horizon". Ceci devient particulièrement problématique quand ce personnel offre des informations indépendantes et des jugements au conseil d'administration (i.e. leur rôle n'est plus jute celui d'un employé) ou quand le Président dévoue la majeure partie de son temps, payé ou non, au conseil d'administration.

⁴¹Cyril Houle, op. cit. P. 114

Appendice C: Cadre de Redevabilité pour Fondations Bureau du Vérificateur Général ⁴²

Éléments	Description
Assurer la Redevabilité au Parlement	
Rendre compte au Parlement et au public	
Plans Corporatifs	Plans comprennent objectifs, stratégies à poursuivre, et accomplissements espérés devraient être publiques et déposés au Parlement. Provisions pour un plan corporatif initial et une mise à jour au moins à tous les trois ans serait raisonnable. Les résultats significatifs espérés provenant de la pertinente fondation devraient se situer à l'intérieur des plans globaux et des priorités du département dans son Rapport sur les Plans et Priorités.
Compte rendu sur la performance sur une base annuelle, incluant des états financiers vérifiés.	Information crédible au moment opportun, appropriée sur l'étendue des accomplissements de la fondation selon ses objectifs de politique fédérale, et à quel prix, devraient être communiqués au ministre responsable, Parlement, et le public dans son rapport annuel ou un rapport de performance départementale, tel qu'approprié. Les résultats significatifs atteints par la fondation devraient être situés à l'intérieur des résultats globaux, dans son Rapport de Performance Départementale.
Évaluation des résultats	Les résultats d'évaluation indépendante devraient être déposés / présentés au Parlement.

⁴² OAG, "Chapter 4 - Appendix C Our accountability for foundations" in Report of the Auditor General of Canada – February 2005. 28

Bibliographie

- Vérificateur Général du Canada. 2005. "Chapter 4 – Foundations in Canada" in 2005 February Status Report of the Auditor General. Ottawa: Government of Canada. <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20050204ce.pdf>
- Bruhn, Jodi. 2009. "In Search of Common Ground: Reconciling the IOG Governance Principles and First Nations Traditions." Ottawa: Institute On Governance.
- Bryson, John. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. New York: Routledge, 2002.
- Crutchfield, Leslie et Heather McLeod Grant. 2008. *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DeGagné, Mike. 2008. "Administration in a National Aboriginal Organization: Impacts of Cultural Adaptation," *Canadian Public Administration* 51:4
- Graham, John et Mackenzie Kinmond. 2008. "Friendship Centre Movement Best Practices in Governance and Management." Ottawa: Institute On Governance.
- Houle, Cyril. 1989. "Governing Boards: Their Nature and Nurture". Jossey-Bass, San Francisco.
- Letts, Christine. William Ryan et Allen Grossman. 1999. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Martin, David. 2008. "Rethinking the Design of Indigenous Organizations: The need for strategic engagement." *Contested Governance: Culture, power and institutions in Indigenous Australia*. CAPER Monograph no. 29.
- Mitchell, Laura et Jodi Bruhn. 2009. "Best Practices for Governance and Administration of Aboriginal Service Delivery Organizations." Ottawa: Institute On Governance.
- Provan, Keith et Patrick Kenis. 2007. "Models of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness" in *Journal of Public Administration Research and Theory* 18
- Salamon Lester M. et Stephanie L. Geller, 2005. "Nonprofit Governance and Accountability," *Communiqué No. 4*. Baltimore: John Hopkins University Centre for Civil Society Studies

Wolf, Thomas. 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York: Fireside.

Sites Web

Fondation Autochtone de Guérison Site Web, <http://www.ahf.ca/about-us/mission>

Canada's Healthy Workplace Month, <http://www.healthyworkplacemonth.ca/about> accessed May 13, 2009

Canada's Healthy Workplace Month, <http://www.healthyworkplacemonth.ca/council> accessed May 13, 2009.

Aboriginal Human Resources Canada website. <http://www.aboriginalhr.ca/en/about/leadership>. Accessed Jan 28, 2009.

Documents de la Fondation Autochtone de Guérison

Aboriginal Healing Foundation, *Code of Conduct for Directors, Staff and Others involved in the work of the Foundation*.

----- . *Protocol for Respecting Elders*.

----- . 1998. By-law Number 1.

----- . 2006. A Healing Journey Final Report: Summary Points. Ottawa, Aboriginal Healing Foundation.

----- . 2007. Annual Report

----- . 2008. Active Funding Grants: February 2008.

