



# **FICHE OUTIL – Mettre sur pied un conseil d'administration compétent sur le plan culturel**

**Avril 2021**

Malgré des réalisations remarquables et des donateurs qui portent une grande attention aux populations traditionnellement mal desservies, la philanthropie continue d'avoir de la difficulté à réaliser un changement social à l'intention des communautés et des populations qui en ont le plus besoin.

Un plus grand savoir-faire culturel pourrait-il aider les bailleurs de fonds à mieux adapter leurs ressources aux besoins de leur communauté?

Même les fondations les plus attentionnées et fructueuses sont susceptibles de négliger certains aspects tels que le savoir-faire culturel, c'est-à-dire la capacité à réfléchir et à interagir efficacement avec les membres de nos communautés diverses, lors de la mise sur pied de leurs conseils d'administration ou de la sélection de leurs conseillers. La diversité des points de vue donne lieu à de meilleures idées pour résoudre les problèmes complexes d'un monde en pleine évolution de plus en plus diversifié.

Selon D5 ([d5coalition.org](http://d5coalition.org)), une coalition quinquennale visant à améliorer la diversité, l'équité et l'inclusivité dans le milieu de la philanthropie, « les membres d'un conseil d'administration pourraient appliquer par inadvertance leur propre perspective culturelle dans la définition des besoins des communautés et des populations ainsi que dans la recherche et la présentation de solutions à ces besoins, ou même penser qu'il n'existe aucune véritable différence entre les communautés ».



## Préparez la voie

Les membres d'un conseil d'administration sont généralement choisis en raison de leur engagement envers la mission de la fondation, de leur implication dans la communauté, de leurs connaissances dans le domaine, de leurs aptitudes en gestion financière, de leur expertise juridique ou d'autres compétences spécialisées.

« Lorsque les fondations parviennent à mettre en place des conseils d'administration diversifiés et inclusifs, explique Kelly Brown, directrice de D5, ce facteur peut être très utile à la croissance du savoir-faire culturel de l'ensemble de l'organisation, peu importe sa taille. »

Un sondage parrainé par la Fondation Maytree de Toronto en 2012 a révélé que la diversité d'un conseil d'administration améliore les relations avec les parties prenantes, augmente la réactivité de l'organisation auprès de la communauté et de ses clients, et apporte de nouvelles perspectives dans la prise de décisions. Plus le conseil est diversifié, plus il est susceptible de faire état de ces avantages.

Bien sûr, les conseils peu diversifiés ne sont pas nécessairement mauvais et une grande diversité n'est pas synonyme d'équité ou d'inclusivité.

« Les fondations peuvent être dotées de conseils diversifiés, ce qui est tout à fait admirable, déclare M<sup>me</sup> Brown, mais le véritable enjeu est de représenter la bonne diversité : celle qui fonctionne, qui est véritablement inclusive et qui permet à chaque membre du conseil d'être efficace, pas seulement symbolique. Il s'agit de prendre conscience de la nécessité d'une créativité accrue quand vient le temps de rendre les conseils d'administration plus divers, équitables et inclusifs. »

Nous vous proposons ci-dessous quelques mesures à prendre pour diversifier votre conseil d'administration. Ces exemples sont tirés d'un billet de blogue au [www.wildapricot.org](http://www.wildapricot.org).

## Regardez sous la surface

Le biais inconscient façonne tous les aspects du processus d'embauche et de recrutement, de la publication des offres d'emploi de votre organisation à l'expérience vécue par les employés ou les membres du conseil après leur sélection. Il influence également la façon dont les recruteurs évaluent les candidats et leur décision finale quant à la personne embauchée en plus de déterminer l'ambiance de travail. Soit tous les types de personnes peuvent participer avec aisance, soit certains sont forcés de partir.



***Bien que la race et le genre soient les cibles de la diversité les plus évidentes, ils ne sont pas les seules dimensions dont vous devez tenir compte. L'âge, la nationalité, l'orientation sexuelle, les études, l'expérience professionnelle, le niveau de compétence et le statut socio-économique ont tous une influence sur les contributions à votre conseil. Un examen de vos idées préconçues peut conduire à la découverte de préjugés dont vous n'étiez pas conscient.***

Voici quelques idées pour promouvoir l'équité auxquelles les personnes jouissant de divers priviléges pourraient ne pas penser :

- rendre les réunions du conseil d'administration accessibles aux personnes handicapées;
- reconnaître les terres autochtones sur lesquelles l'organisation est bâtie;
- donner accès à des toilettes non genrées.

Soumettez votre organisation, pas seulement le conseil d'administration, à une évaluation de la diversité pour constater comment elle se porte à cet égard. Examinez d'abord la démographie de votre conseil, puis examinez celle de votre communauté. Certains groupes sont-ils sous-représentés? Comment votre conseil (et votre organisation dans son ensemble) se compare-t-il à votre communauté? Si les deux sont largement différents, le temps est peut-être venu de revoir votre recrutement – et de vous demander comment vous en êtes arrivé là.

## Mobilisez tout le monde

Favoriser la diversité nécessite des actions soutenues et intentionnelles. L'établissement d'une vision harmonisée vous aidera à faire en sorte que tous les membres du conseil d'administration invitent des personnes qui proviennent d'horizons divers, et encouragent différents réseaux à se joindre à l'équipe. Demander l'aide de votre équipe et du conseil existant démontre également qu'il ne s'agit pas d'un effort ponctuel, mais bien d'une partie intégrante de la mission de votre fondation.

Lors de la prochaine réunion de votre conseil d'administration, dressez cet [inventaire de biais inconscient](#) afin de déceler les idées préconçues qui peuvent vous nuire. Entamer cette



conversation sans confrontation de manière à démontrer que tout le monde a des préjugés à surmonter vous permettra de réaliser votre quête d'équité plus efficacement.

## Soyez proactif

Si vous souhaitez mettre sur pied un conseil d'administration plus diversifié, il ne suffira pas d'accepter les recommandations des membres actuels ou de personnes ayant déjà des liens avec l'organisation. Notre entourage a tendance à nous ressembler et si vous trouvez déjà votre conseil trop homogène, ce sera du pareil au même. Considérez plutôt les solutions suivantes pour augmenter la portée de votre recrutement :

- publiez les offres d'emploi sur tous vos réseaux sociaux, puis demandez à vos employés et aux membres du conseil de les partager;
- demandez l'aide d'organisations ou d'associations locales qui travaillent avec les communautés que vous souhaitez recruter;
- identifiez des événements qui attirent le type de personnes que vous souhaitez recruter, ou rendez-vous dans leurs communautés pour y offrir une valeur ajoutée avant d'entamer des conversations en personne authentiques au sujet de l'importance de leur implication;
- questionnez des organisations partenaires ou de la région qui jouissent d'une meilleure diversité au sujet de leurs stratégies concernant le recrutement de leur conseil d'administration.

N'oubliez surtout pas que personne ne veut avoir l'impression de servir à cocher une case. Vous devez leur faire sentir que vous les recrutez pour leur passion envers votre mission. Mettre l'accent sur les compétences et les talents de votre candidat idéal, mais prioriser dans une optique d'équité les membres de groupes sous-représentés, sera plus efficace que de dire : « Nous avons besoin de [insérez le groupe démographique ici]. »

Il devient évident que les résultats en matière de diversité, d'inclusivité et de savoir-faire culturel exigeront plus que des programmes discrets. Le chemin vers un changement durable de la culture organisationnelle est pavé d'une restructuration fondamentale des activités philanthropiques et d'innombrables moments d'apprentissage – et parfois de gêne.

Quelles sont les disparités entre les personnes que vous servez et celles représentées par vos décideurs? Quelles stratégies envisagez-vous d'explorer pour les combler?



FONDATIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA

**Institut de  
formation**

*Ressources connexes :*

[How to Catch a Unicorn: Diversify Your Nonprofit Board Like You Mean it](#) (BoardSource, Anglais Seulement)

<https://communityfoundations.ca/fr/se-regarder-dans-le-miroir/>