

# PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP



Amélioration des compétences en leadership  
des minorités d'expression anglaise des réseaux  
communautaires de santé et de services  
sociaux (NPI) du Québec



## Remerciements

Ce cadre de perfectionnement en leadership a été conçu par le Réseau communautaire de santé et de services sociaux (CHSSN) en partenariat avec des représentants des vingt réseaux communautaires de santé et de services sociaux, auxquels on fait souvent référence par l'acronyme NPI qui signifie *Networking and Partnership Initiative*. Il a été créé en collaboration avec le Centre d'études communautaires et en relations humaines de l'Université Concordia. Nous tenons à souligner la participation de Dr Don De Guerre, professeur agrégé et chaire, ainsi que celle de Dr Steven Henle et Dre Eva Pomeroy du département de sciences humaines appliquées.

Quinze personnes se sont jointes à l'équipe de conception, et ont offert leur temps et leur expertise afin de créer ce cadre de perfectionnement en leadership. Leurs noms figurent dans la liste qui suit.

Amy Bilodeau, Partenaires communautaires Jeffery Hale  
Loralie Bromby, African-Canadian Development and Prevention Network  
Cathy Brown, Comité d'action sociale anglophone  
Kimberly Buffitt, Coasters' Association  
Jim Carter, Réseau communautaire de santé et de services sociaux  
Brenda Edwards, Réseau communautaire de santé et de services sociaux  
Melanie Leblanc, Heritage Lower Saint Lawrence  
Geneviève Leduc, Réseaux Emploi Entrepreneurship  
CMA Medeiros, Fondation communautaire de la santé et des services sociaux du Québec  
Christiane Nadeau, Réseau communautaire de santé et de services sociaux  
Fred Jansen, Services communautaires collectifs  
Maggie Severs, Association des Townshippers  
Kevin McLeod, Association amicale des jeunes et parents AGAPE  
Richard Walling, Partenaires communautaires Jeffery Hale  
Ian Williams, Association amicale des jeunes et parents AGAPE

Rédaction : Russell Kueber, Réseau communautaire de santé et de services sociaux  
Collaboration : Jennifer Johnson, Réseau communautaire de santé et de services sociaux et Richard Walling, Partenaires communautaires Jeffery Hale  
Édition : Amy Bilodeau, Partenaires communautaires Jeffery Hale  
Formatage : Laura-Lee Bolger, Réseau communautaire de santé et de services sociaux  
Conception graphique et mise en pages : Helene Mathews, 4Designs Art Graphique

*This document is available in English on the CHSSN's website <http://chssn.org/document-center/chssn-publications/>*






En collaboration avec



Avec le soutien financier de



	<p>▶ <b>Préface</b> P.4</p> <p>▶ <b>Première partie</b></p> <p>Introduction P.5</p> <p>Objectifs P.5</p>
	<p>▶ <b>Deuxième partie</b></p> <p>L'élaboration du cadre P.6</p> <p>Le credo du leadership des NPI P.6</p> <p>▶ <b>Troisième partie</b></p> <p>Les compétences des leaders P.7</p> <p>Pilier du leadership 1 P.7</p> <p>- Être un leader dans une communauté d'expression anglaise P.7</p> <p>Pilier du leadership 2 P.8</p> <p>- Les réseaux de leaders P.8</p> <p>Pilier du leadership 3 P.9</p> <p>- Être un leader dans la communauté élargie P.9</p> <p>Pilier du leadership 4 P.10</p> <p>- Être un leader pour le futur P.10</p>
	<p>▶ <b>Quatrième partie</b></p> <p>Graphique du perfectionnement en leadership des NPI P.11</p> <p>Description du graphique du perfectionnement en leadership des NPI P.12</p> <p>▶ <b>Cinquième partie</b></p> <p>Conclusion P.13</p> <p>▶ <b>Carte des NPI</b> P.14</p> <p>▶ <b>Annexe</b></p> <p>Outil d'auto-évaluation du perfectionnement en leadership P.15</p> <p>▶ <b>Références</b> P.16</p>
	



Imaginez que vous traversez le Québec en voiture sans l'aide d'une carte. Comment pourriez-vous savoir où vous êtes? Comment pourriez-vous déterminer le chemin que vous devez prendre pour vous rendre à destination? Vous seriez bien vite perdu. Ce nouveau cadre de perfectionnement en leadership sert justement de carte que les NPI peuvent suivre. L'idée derrière cette initiative est que les communautés d'expression anglaise du Québec seront plus saines grâce au perfectionnement en leadership.

Le processus d'élaboration de ce cadre a été fait dans un travail collaboratif. Une première version a été conçue à l'aide des données fournies par le personnel des NPI et du CHSSN. Une rétroaction efficace sur modèle s'est faite en continu grâce à une série de conférences téléphoniques en cours de développement. Les membres de ces vingt réseaux de santé et de services sociaux dans toute la province peuvent être fiers d'avoir contribué à l'élaboration de ce cadre de perfectionnement en leadership, qui non seulement reflète leur expérience à assurer un rôle de leadership au sujet des questions de santé et de services sociaux auprès de toutes les collectivités du Québec, mais répond également à leurs besoins en la matière.

La collaboration entre l'Université Concordia et le réseau CHSSN/NPI s'est révélé un outil de choix pour mettre en lumière les meilleures pratiques. Les partenaires communautaires ont pu contribuer en offrant leur expérience concrète, alors que les partenaires universitaires ont, de leur côté, soutenu le travail grâce à leurs connaissances théoriques et à des recherches de pointe. Un intérêt commun a uni les partenaires communautaires et universitaires dans le but de joindre la théorie et les pratiques dans des situations bien réelles.

Tout au long de ce processus, nous avons eu un grand plaisir à travailler avec un groupe de personnes qui opèrent selon des valeurs claires et qui enrichissent la discussion par la profondeur de leur expérience. Nous avons été heureux de voir à quel point les pratiques courantes et la théorie s'influencent mutuellement. Le leadership d'aujourd'hui est motivé par des valeurs, il est participatif et il fait partie d'une approche systémique. L'élaboration de ce cadre s'est faite de manière à mettre de l'avant les tendances actuelles les plus importantes en ce qui a trait au perfectionnement en leadership.

Grâce aux compétences clairement articulées qui pourront guider les actions futures, les pratiques issues de ce cadre sont multiples : recrutement, formation et développement, évaluation, pour ne nommer que celles-ci. Lors de la dernière réunion, il était réellement excitant d'entendre les dirigeants des NPI discuter des manières dont ils pourront user de ce cadre.

Ce cadre basé sur les compétences est un important document qui permettra au leadership au sein des NPI de croître et de se développer. Nous sommes impatients de poursuivre cette collaboration.

Cordialement,



Eva Pomeroy, Ph.D.  
Département des sciences humaines  
appliquées, Université Concordia



Steven Henle, Ph.D.  
Département des sciences humaines  
appliquées, Université Concordia

## Introduction

Dans la dernière décennie, les communautés minoritaires d'expression anglaise du Québec sont devenues des leaders pour la création de réseaux communautaires de santé et de services sociaux (NPI) (voir carte en page quatorze). Le but à long terme de ces réseaux est d'améliorer la santé et la vitalité des membres de leur communauté en facilitant l'accès aux services de santé et de services sociaux en langue anglaise. À ce jour, ils ont réussi à créer plus de huit cents partenariats avec des organismes communautaires et des institutions publiques<sup>1</sup>.

Une récente consultation avec les membres de ces réseaux a défini le perfectionnement des compétences en leadership comme un enjeu important<sup>2</sup>. Les NPI ont également revu leur vision et leur approche pour mobiliser les communautés afin d'améliorer leur santé et leur vitalité. Ce modèle privilégie le leadership comme principe moteur du développement<sup>3</sup>. Qui plus est, le perfectionnement en leadership des communautés minoritaires d'expression anglaise est une stratégie pour l'amélioration de la santé et de la vitalité établie depuis le début des années 2000. Par exemple, un modèle de développement communautaire créé dans la région de la ville de Québec, intitulé *Le centre Holland* et qui s'adresse aux minorités documente les meilleures pratiques dans ce domaine<sup>4</sup>. Ce modèle éprouvé a été mis en place dans d'autres régions de la province du Québec.



**« L'amélioration de nos compétences en leadership et le soutien auprès des autres afin qu'ils fassent de même sont essentiels à notre avenir en tant que communauté minoritaire anglophone. » (Maggie Severs, coordonnatrice des NPI, Association des Townshippers)**



Une des premières formations en leadership des NPI!

## Objectifs

Ce cadre répond aux demandes et aux besoins exprimés par les représentants des NPI pour améliorer leurs compétences en leadership et s'appuie sur une riche expérience de leadership communautaire. Il présente les compétences (habiletés, attitudes et comportements) qui permettent d'améliorer la capacité de leadership des employés et des bénévoles des NPI. Cette capacité de leadership contribuera à la réalisation des buts à long terme de la communauté et aux objectifs du programme des NPI<sup>5</sup>. Plus précisément, ce document servira de guide pour la conception et la réalisation de formations en leadership et en soutien dans les années à venir. Il pourra également servir d'outil de référence pour le recrutement futur et la fidélisation du personnel des NPI.

**« Le perfectionnement de compétences en leadership qui soutiennent les objectifs à long terme du programme et de la communauté s'avère très stratégique et utile. Dans ce cas, une approche basée sur les compétences permet à toute personne qui souhaite contribuer à sa communauté d'apprendre les comportements et les habiletés de leadership. »**  
(Steven Henle, Ph.D, Université Concordia)

### L'élaboration du cadre



« Le credo du leadership des NPI s'est avéré un outil stimulant et significatif. Il nous a aidés à mieux exprimer notre vision et nos convictions au sujet du leadership, basées sur nos succès passés et en prévision de ce qui pourrait être nécessaire dans l'avenir. »  
(Cathy Brown, directrice administrative, CASA)

Une équipe de conception composée de quinze membres des NPI et du personnel du CHSSN a participé à la création de ce cadre de perfectionnement en leadership. Leur rôle principal a été de contribuer à identifier les compétences les plus importantes pour leur succès. Leur travail a ensuite été validé par d'autres membres du réseau des NPI.

Les membres de l'équipe de conception ont d'abord entrepris la création du cadre en définissant ce que le leadership signifie selon eux. Ceci a permis un dialogue entre les différents participants qui ont pu exprimer leurs valeurs et leurs convictions individuelles et collectives à propos du leadership. Le résultat de cette première étape est illustré par une série de déclarations de convictions nommée le credo du leadership des NPI<sup>6</sup>. Cette étape préparatoire a permis de s'assurer que les valeurs et les convictions du groupe au sujet du leadership seraient intégrées aux compétences créées. Trois membres du personnel de la faculté de l'Université Concordia ont fourni leur expertise académique, en particulier pour définir et faciliter l'ensemble du processus. Ils ont également agi comme pont en liant et en intégrant la pratique et l'expérience de NPI aux recherches en cours et aux publications sur le perfectionnement en leadership.

La liste qui suit présente le credo du leadership des NPI qui exprime leurs valeurs et leurs convictions.

### Le credo du leadership des NPI

Nous croyons que le leadership signifie d'avoir l'engagement et le courage nécessaire pour promouvoir les besoins et les priorités de nos communautés, et que nous devons agir en fonction de nos convictions.

Nous croyons que le leadership signifie de rester souple, concentré et engagé dans notre vision, surtout en période d'adversité ou lors de reculs.

Nous croyons que le leadership signifie de créer et de maintenir des relations avec les autres, et d'être ouvert aux différences et à la diversité.

Nous croyons que le leadership signifie d'inspirer et d'habiliter les autres à s'impliquer en mettant à profit leurs talents et leurs passions.

Nous croyons que le leadership signifie d'engager et de soutenir nos jeunes à s'impliquer en tant que leaders communautaires de la nouvelle génération.

Nous croyons que le leadership signifie d'être innovateur en encourageant les nouvelles idées et approches.

Nous croyons que le leadership signifie d'élaborer une vision commune qui renforce nos actifs dans la communauté.

Nous croyons que le leadership signifie de soutenir l'apprentissage et la formation continue des autres.

## Les compétences en leadership des NPI

Cette partie relève vingt compétences individuelles en leadership qui font la promotion et qui favorisent le développement des réseaux de santé et de services sociaux auprès des communautés minoritaires d'expression anglaise du Québec. Ces compétences sont divisées en quatre grands piliers du leadership. Ces divers contextes de leadership sont interdépendants; c'est pourquoi une compétence identifiée dans un contexte particulier peut être une compétence également importante dans un autre.

### PILIER DU LEADERSHIP 1

#### ÊTRE UN LEADER DANS UNE COMMUNAUTÉ D'EXPRESSION ANGLAISE

Ces compétences en leadership intègrent l'expérience des membres de l'équipe de conception qu'ils ont chacun acquise dans leur communauté minoritaire d'expression anglaise à travers le Québec. Elles correspondent également à l'approche basée sur les données probantes du leadership communautaire précédemment présentée aux NPI dans l'ouvrage *The Community Leadership Handbook*<sup>7</sup>. Cette approche et ce pilier présentent certaines compétences essentielles au cœur d'un leadership communautaire efficace.

##### Créer une vision commune

Aider à bâtir une vision commune qui englobe les besoins et les intérêts divers des membres d'expression anglaise. Mettre en place des stratégies qui augmentent la participation aux rassemblements communautaires et aux séances de visualisation. Faciliter le dialogue inclusif et engagé pour les gens de tout âge et de tout environnement.

##### Gouvernance communautaire

Développer et mettre en œuvre des plans, des politiques et des procédures qui renforcent la capacité de la communauté à la prise de décision, au leadership, au contrôle et à l'influence de ses actifs et de ses ressources. Faire preuve de fiabilité et de responsabilité devant les membres de la communauté en faisant avancer les choses et en démontrant les progrès et les résultats obtenus. Ceci inclut également d'engager des membres de la communauté dans la gouvernance et dans la prise de décisions au sujet des ressources et du développement.

##### Renforcer les relations dans la communauté

Encourager et entretenir des relations qui instaurent et renforcent la confiance entre les individus et les organisations qui font partie des communautés d'expression anglaise ou qui les soutiennent (c'est-à-dire le capital social). Agir avec diplomatie et respect envers les autres. Soutenir les autres dans la création et le maintien de bonnes relations qui permettent le renforcement de la communauté. Gérer les conflits de manière constructive.

##### Renforcer les capacités individuelles

Regarder les membres, les bénévoles et les employés dédiés à l'amélioration de la santé et de la vitalité de la communauté d'expression anglaise comme d'importants atouts dans leur collectivité. Encourager les autres à s'impliquer, et fournir les occasions aux gens de s'épanouir et de grandir dans leurs rôles de leader. Reconnaître les contributions des autres et leur faire sentir qu'ils sont des membres importants de la communauté et de l'équipe. Valoriser et prôner la diversité et les différentes façons d'atteindre un but commun pour la communauté qu'ont les uns et les autres.

##### Communication efficace

Établir des modèles efficaces de communication et de comportements interpersonnels (verbaux et non-verbaux) en restant optimiste, axé sur les solutions, empathique, flexible et inclusif. Adapter son style de communication et user d'un langage courant. Communiquer de façon à impliquer les gens à agir, notamment en demandant ce qui doit être fait, comment ce doit être fait, et pourquoi il est important de le faire.

## PILIER DU LEADERSHIP 2

### LES RÉSEAUX DE LEADERS



Les NPI ont adopté une approche intersectorielle de réseautage et de partenariat qui met l'accent sur l'établissement de réseaux communautaires de santé et de services sociaux en collaboration avec les membres de la communauté et leurs partenaires publics. Les compétences de ce pilier démontrent les habiletés essentielles, les attitudes et les comportements requis pour réussir.

#### Bâtir un réseau

S'unir à des partenaires publics et les inviter à prendre part à la table du réseau. Organiser des réunions en adoptant des techniques qui motivent et soutiennent la participation des partenaires publics et des autres membres du réseau. Ceci implique de mettre en place un calendrier de réunions, de faciliter et de présider les rencontres, et de créer une atmosphère qui permet aux partenaires de se sentir impliqués. Intégrer des partenaires du réseau et favoriser leur collaboration dans le développement d'un plan d'action.

#### Développer des partenariats

Développer un partenariat selon un modèle éprouvé de partenariat basé sur le partage des connaissances, la confiance et l'interdépendance, comme présenté dans le *Rapport de données de base 2013<sup>8</sup>* du CHSSN. Démontrer de l'intérêt à connaître les partenaires et à comprendre comment les NPI peuvent les aider à atteindre leurs buts (situation gagnant-gagnant). Faire la preuve que les partenariats mènent à un meilleur accès. Passer à l'acte avec les partenaires qui sont disposés à le faire plutôt que d'attendre qu'ils soient tous prêts avant de commencer.

#### Planification stratégique et gestion de projets

Impliquer les parties prenantes dans la planification stratégique et dans les exercices de visualisation qui peuvent faire jaillir des idées ou développer des projets basés sur les actifs, les intérêts et les besoins futurs. Favoriser l'innovation et l'expérimentation en encourageant les personnes concernées à tester la faisabilité d'une approche, son émission ou sa stratégie (projet pilote). Chercher à comprendre comment les systèmes de chaque organisation fonctionnent afin d'intégrer collectivement et de soutenir les projets dans des initiatives à long terme. Transformer les idées en réalité en élaborant un plan de travail pour un projet avec des objectifs réalistes, des activités, des échéanciers et des prévisions atteignables.

#### Développement et transfert des connaissances

Continuer de bâtir une base de connaissances tirée de méthodes formelles et informelles comme l'évaluation des besoins, le profil statistique, la recherche et le partage d'information. Utiliser une approche basée sur les données probantes pour prendre des décisions et pour communiquer de nouveaux renseignements aux partenaires. Partager les meilleures pratiques et prendre une part active dans la communauté d'apprentissage des NPI.

#### Évaluations et rapports

Évaluer et faire des rapports sur les projets et les initiatives qui correspondent aux critères des partenaires financiers. Faire la sélection d'approches d'évaluation appropriées pour d'autres projets comme l'évaluation du processus (est-ce que le projet est mis en place avec succès) et l'évaluation des résultats (mesurer les changements). Encourager également la rétroaction informelle de la part des participants, des membres de la communauté et des partenaires afin de savoir comment vont les choses.





## PILIER DU LEADERSHIP 3

### ÊTRE UN LEADER DANS LA COMMUNAUTÉ ÉLARGIE

L'approche du développement des NPI inclut également d'être un leader dans la communauté élargie. Ceci implique souvent de représenter et de promouvoir les intérêts des communautés minoritaires d'expression anglaise auprès de divers conseils, de comités consultatifs, de tables de décisions et d'organismes communautaires. Les compétences présentées dans ce pilier servent de soutien aux individus pour qu'ils agissent comme leader au sein des communautés majoritaires.

#### Représentation

Participer à d'importants conseils, à des comités consultatifs et à des structures de prise de décisions qui nécessitent un représentant de la communauté d'expression anglaise (comme un conseil de CISSS ou un comité d'accès régional). Faire des plans pour recruter et nommer d'autres membres de la communauté qui sont qualifiés et qui souhaitent se joindre aux efforts de représentation. Encourager le perfectionnement des connaissances et des habiletés afin que les membres deviennent des représentants et des leaders communautaires efficaces, crédibles et respectés.

#### Sensibilisation et mobilisation

User d'une variété d'approches et de sources d'information (présentations, documentation écrite, statistiques, évaluations, rapports, expériences vécues) afin de sensibiliser les partenaires aux valeurs, aux réalités et aux besoins des personnages d'expression anglaise de la région. Réduire les stéréotypes et les préjugés qui existent. Influencer et motiver les partenaires à coopérer, à agir et à partager leurs ressources afin de faciliter l'accès aux services de santé et de services sociaux en langue anglaise.

#### Être ingénieux

Gagner de la crédibilité au sein de la communauté élargie en faisant preuve d'ingéniosité et en devenant une personne ressource pour toutes les questions qui touchent à la communauté d'expression anglaise. Rechercher les occasions d'aider les fournisseurs de services afin qu'ils adaptent leurs services en langue anglaise. Apprendre à mieux connaître l'offre de services publics et les ressources disponibles dans la communauté, et agir comme pont entre les deux.

#### Conscientisation et plaidoyer

Se tenir au courant des politiques internes et externes, et des opinions dans la communauté élargie qui pourraient avoir un impact sur la réalisation des objectifs du réseau. Le cas échéant, s'engager dans un plaidoyer (fondé sur une base de connaissances crédible) qui améliorera la compréhension et l'intérêt des acteurs de la communauté majoritaire tout en maintenant des relations et des partenariats clés.

#### Se rallier aux intérêts de la majorité

Faire la promotion des communautés d'expression anglaise comme un atout important et une ressource en démontrant comment elle peut contribuer au développement global et à la vitalité de leurs régions. Le cas échéant, harmoniser les intérêts et les priorités des communautés minoritaires et majoritaires. Aider les acteurs de la communauté majoritaire à atteindre leurs objectifs afin d'établir une confiance et un sentiment de bienveillance pour toute la communauté.



## PILIER DU LEADERSHIP 4

### ÊTRE UN LEADER POUR LE FUTUR

Ce pilier prépare les NPI à faire face aux nouveaux défis et à profiter des occasions futures. Cette approche et ce concept basés sur les occasions futures sont bien documentés dans la littérature sur le leadership<sup>9</sup>. Cette façon de penser avant-gardiste est proactive dans l'élaboration de tendances qui pourraient influencer le futur de la communauté d'expression anglaise. La formation et le soutien liés à ces cinq compétences devraient mieux outiller les individus qui luttent contre les défis qui les attendent.

#### Gérer les changements

Rechercher les renseignements et les connaissances au sujet des tendances et des changements dans le système de santé et de services sociaux, et dans les autres secteurs concernés. Adopter les initiatives de changement et y participer en ayant une perspective positive, tout en préservant les intérêts de la communauté d'expression anglaise.

#### Engagement des jeunes

Créer des partenariats et des projets qui soutiennent les jeunes d'expression anglaise qui souhaitent avoir un rôle de leader dans la communauté. Promouvoir les occasions de bénévolat, d'éducation et de carrière qui peuvent à la fois attirer et encourager les jeunes à se rendre, à rester ou à retourner dans leur région. Impliquer les jeunes dans la conception et l'exécution d'activités liées à la santé et à la promotion de la santé.

#### Planification de la relève

Mettre à contribution d'autres personnes, comme les membres du conseil d'administration, dans la planification, le recrutement et le remplacement des employés clés et des bénévoles (directeur général, coordonnateur, président). Agir à titre de mentor et offrir son soutien à ceux qui prennent d'importants rôles de leader, comme la gestion de projet, la représentation et la création de partenariats. Identifier les compétences requises pour assurer des postes clés et procéder à un recrutement stratégique des candidats.

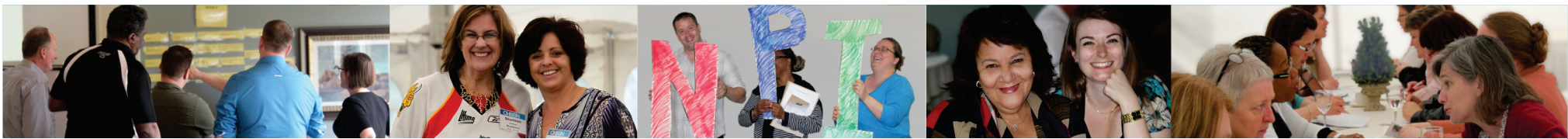
#### Innovation sociale

Encourager l'innovation et l'expérimentation de toutes les personnes concernées à tester de nouvelles approches (projets pilotes). Adopter des stratégies qui ont un plus grand impact potentiel sur l'amélioration de la santé en général ainsi que sur les conditions politiques et socioéconomiques des minorités d'expression anglaise. Mettre à contribution la communauté, et les secteurs public et privé afin de répondre aux besoins sociaux des membres de leur collectivité comme l'isolement, l'exclusion et la pauvreté.

#### Bénévolat et participation communautaire

Trouver les moyens de mettre à contribution et d'impliquer le plus grand nombre de membres de la communauté dans le développement de leur collectivité minoritaire. Promouvoir le bénévolat comme un aspect crucial du renforcement de la vitalité de la communauté. Mettre en œuvre des activités qui encouragent les membres de la communauté et les bénévoles à poursuivre et à évoluer dans leurs rôles et responsabilités.





# PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP DES NPI

Renforcer les capacités de leadership des minorités de langue anglaise des réseaux communautaires de santé et de services sociaux (NPI) du Québec



Leaders du changement

Le credo du leadership des NPI (valeurs et convictions)

Modèle développé par :



En collaboration avec les 20 Réseaux communautaires de santé et de services sociaux (NPI) et l'Université Concordia



Contribution financière de



## Description du graphique du perfectionnement en leadership des NPI De bas en haut

### Le credo du leadership des NPI

Le bas du graphique montre comment le credo du leadership des NPI (valeurs et convictions) s'aligne avec les compétences en leadership présentées au-dessus. La documentation des dernières décennies suggère que les stratégies et les programmes qui définissent et intègrent ces systèmes de valeurs et de convictions sont plus précis, pertinents et utiles<sup>10</sup>.

### Les compétences de leadership

Une approche basée sur les compétences permet de lier une vision et une stratégie à d'importantes compétences individuelles. Celles-ci deviennent un modèle pour le perfectionnement et le soutien des personnes qui agissent comme acteurs clés dans la réussite globale<sup>12</sup>. Les compétences décrites sont les habiletés, les attitudes et les comportements de leadership qui sont jugés nécessaires par les NPI afin d'atteindre au mieux possible les objectifs et les résultats escomptés.

### Des leaders du changement

Les NPI aspirent à devenir des leaders de changement au sein de leurs communautés. L'image du côté droit du graphique reflète cette ambition. La flèche indique également le lien direct entre le perfectionnement des compétences et l'atteinte de cet objectif.

### Les piliers du leadership

Les quatre piliers comprennent cinq compétences spécifiques de leadership. Chacun est conçu pour représenter un contexte des NPI distinct, mais interdépendant dans le perfectionnement en leadership.

### Les objectifs du leadership

La partie supérieure du modèle met en évidence deux importants buts à long terme de leadership. Ces objectifs correspondent à ceux identifiés dans les documents des NPI : *Un modèle de mobilisation communautaire pour améliorer la santé et la vitalité des communautés d'expression anglaise*<sup>12</sup> et *Guide de programme pour les candidats* (titre traduit de l'anglais : *Program Guide, Networking and Partnership Initiative*<sup>13</sup>).



### Conclusion

Ce document illustre une vision collective du perfectionnement en leadership au nom de vingt NPI. Il présente les compétences individuelles qui ont le plus grand impact sur le perfectionnement des leaders du changement au sein de leurs communautés. L'objectif est que ce cadre serve de guide pour les NPI et leurs partenaires dans l'évaluation des capacités de leadership et dans l'élaboration de formations spécifiques pour les améliorer (voir annexe). Enfin, cette approche fait le lien entre, d'une part, les compétences essentielles, les valeurs et les convictions fondamentales du leadership et, d'autre part, une stratégie et une vision à long terme pour le maintien de la vitalité et du bien-être des communautés pour longtemps à venir.

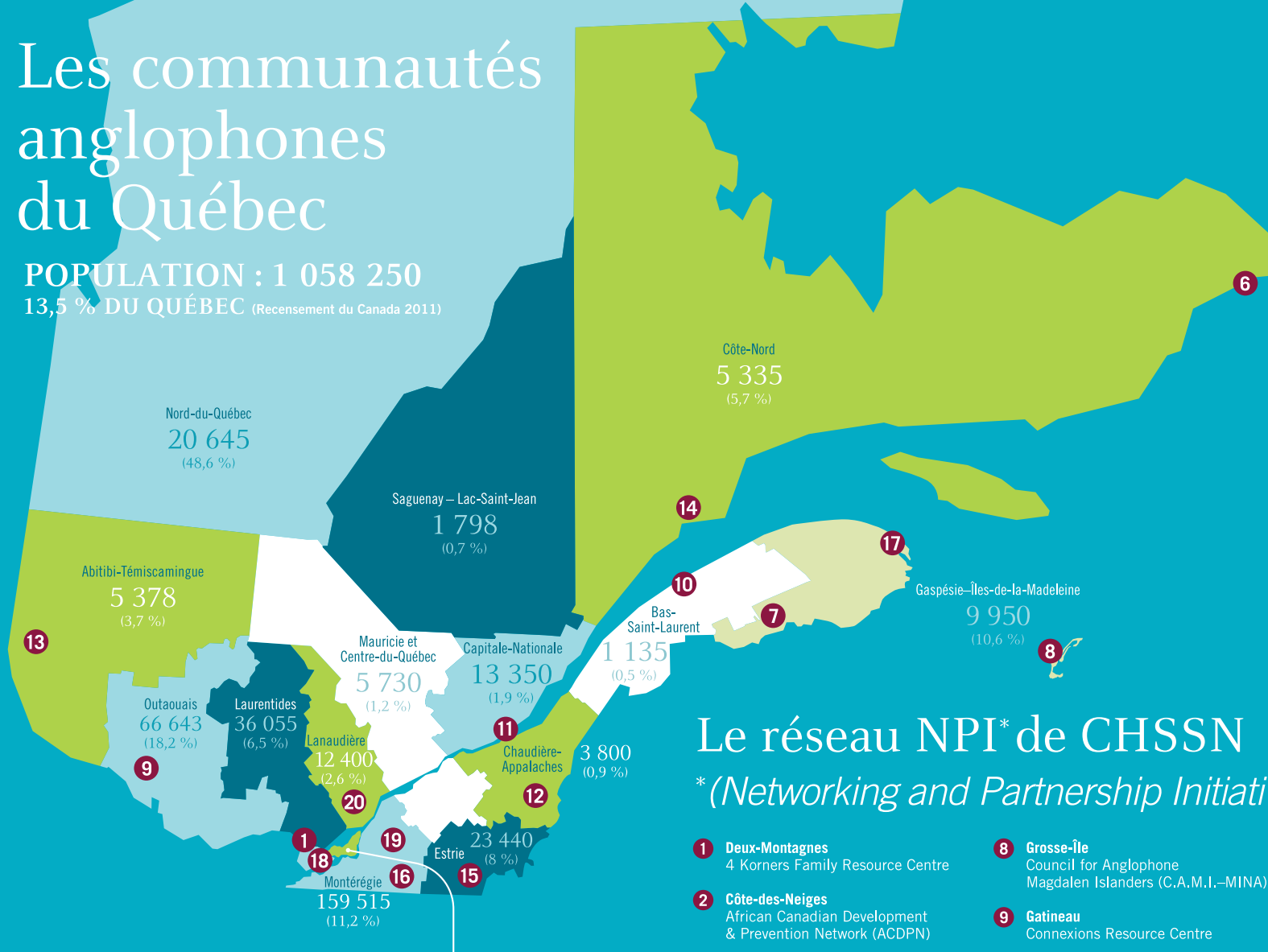
**« Les employés, les bénévoles et les membres qui représentent les communautés d'expression anglaise sont les plus importants atouts que nous avons. Le leadership des NPI est une intéressante vision qui soutient notre développement, et qui place nos individus et notre avenir au cœur de ses priorités. » (Melanie Leblanc, directrice administrative, Heritage Lower Saint-Lawrence)**



# Les communautés anglophones du Québec

POPULATION : 1 058 250

13,5 % DU QUÉBEC (Recensement du Canada 2011)



**CHSSN**

Réseau communautaire de santé et de services sociaux

[www.chssn.org](http://www.chssn.org)

## Le réseau NPI\* de CHSSN \*(Networking and Partnership Initiative)

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <b>1 Deux-Montagnes</b><br>4 Korners Family Resource Centre                              | <b>8 Grosse-Île</b><br>Council for Anglophone Magdalen Islanders (C.A.M.I.-MINA)         | <b>14 Baie-Comeau</b><br>North Shore Community Association (NSCA)           |
| <b>2 Côte-des-Neiges</b><br>African Canadian Development & Prevention Network (ACDPN)    | <b>9 Gatineau</b><br>Connexions Resource Centre  | <b>15 Sherbrooke</b><br>Townshippers' Association                           |
| <b>3 Laval</b><br>AGAPE-The Youth & Parents AGAPE Association Inc.                       | <b>10 Métis-sur-Mer</b><br>Heritage Lower Saint Lawrence                                 | <b>16 Cowansville</b><br>Townshippers' Association                          |
| <b>4 Saint-Léonard</b><br>Réseaux de l'Est de l'Île pour les services en anglais (REISA) | <b>11 Québec</b><br>Jeffery Hale Community Partners                                      | <b>17 Gaspé</b><br>Vision Gaspé Percé Now                                   |
| <b>5 Montréal</b><br>Collective Community Services (CCS)                                 | <b>12 Thetford Mines</b><br>Megantic English-Speaking Community Development Corp. (MCDC) | <b>18 Vaudreuil-Dorion</b><br>Réseaux Emploi Entrepreneurship (REE)         |
| <b>6 Saint-Paul's River</b><br>Coasters Association (LNSCH)                              | <b>13 Rouyn-Noranda</b><br>Neighbours Regional Association of Rouyn-Noranda              | <b>19 Saint-Lambert</b><br>South Shore Assistance and Referral Centre (ARC) |
| <b>7 New Carlisle</b><br>Committee for Anglophone Social Action (CASA)                   |  | <b>20 Rawdon</b><br>English Community Organization of Lanaudière (ECOL)     |

Avec le financement de  
Financial contribution from



Santé Canada Health Canada

## Outil d'auto-évaluation du perfectionnement en leadership

Cet outil est conçu comme un moyen rapide pour vous aider à évaluer vos propres compétences en leadership telles que décrites dans ce cadre. Il vous permettra également d'élaborer un plan personnel de perfectionnement en leadership.

- 1- Quelles compétences définissent le mieux mes forces en tant que leader? Lesquelles les définissent le moins?

Le mieux : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Le moins : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2- Quelles compétences sont les plus importants, à mon avis, afin que je puisse réussir dans mon rôle (présent ou futur) au sein des NPI? Lesquelles sont les moins importantes?

Le mieux : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Le moins : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 3- Quelles compétences dois-je améliorer? Pourquoi?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 4- Quel est un moyen réaliste pour que je puisse améliorer ces compétences spécifiques en leadership? Par exemple, une formation formelle ou de nouvelles expériences en emploi? Qui peut me soutenir dans cette démarche?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- <sup>1</sup> Réseaux communautaires de santé et de services sociaux. (2013). *Rapport de données de base. Les réseaux communautaires d'expression anglaise du Québec et leurs partenaires dans le système public de santé et de services sociaux*. Source du site : <http://chssn.org/document-center/baseline-data-reports-2003-2013/>
- <sup>2</sup> Réseaux communautaires de santé et de services sociaux. (2013). *Improving Access to Health and Social Services for Quebec's English-Speaking Population, Development Priorities 2013-2018*. Retrieved from: <http://chssn.org/document-center/chssn-publications/>
- <sup>3</sup> Réseaux communautaires de santé et de services sociaux et Institut national de santé publique du Québec. (2013). *Modèle de mobilisation communautaire pour l'amélioration de la santé et de la vitalité des communautés d'expression anglaise du Québec*. Source du site : <http://chssn.org/document-center/chssn-publications/>
- <sup>4</sup> Corporation de développement de ressources Holland. (2001). *Le centre Holland : Approche de développement communautaire dans un contexte de minorité*. Source du site : [http://www.jhsb.ca/assets/Brochures/Misc/I\\_Dream\\_HC\\_experience\\_FR.pdf](http://www.jhsb.ca/assets/Brochures/Misc/I_Dream_HC_experience_FR.pdf)
- <sup>5</sup> Réseaux communautaires de santé et de services sociaux. (2013). *Program Guide, Networking and Partnership Initiative, Program Funding 2014-2018*.
- <sup>6</sup> Align4profit, Inc. (2013). *CoachQuest Leadership Credo*. Source du site : <http://align4profit.com/wp-content/uploads/Leadership-Credo-2013.pdf>
- <sup>7</sup> Krile, J., Curphy, G., & Lund, D. (2006). *The Community Leadership Handbook: Framing ideas, building relationships, and mobilizing resources*. Saint Paul Minnesota, Fieldstone Alliance Publications.
- <sup>8</sup> Réseaux communautaires de santé et de services sociaux. (2013). *Rapport de données de base. Les réseaux communautaires d'expression anglaise du Québec et leurs partenaires dans le système public de santé et de services sociaux*. Source du site : <http://chssn.org/document-center/baseline-data-reports-2003-2013/>
- <sup>9</sup> Scharmer, O. & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-systems to eco-systems*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- <sup>10</sup> Covey, S. R. (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York, Simon-Schuster.
- <sup>11</sup> Mabey, C. & Finch-Lees, T. (2008). *Management and Leadership Development*. London, SAGE Publications Ltd.
- <sup>12</sup> Réseaux communautaires de santé et de services sociaux et Institut national de santé publique du Québec. (2013). *Modèle de mobilisation communautaire pour l'amélioration de la santé et de la vitalité des communautés d'expression anglaise du Québec*. Source du site : <http://chssn.org/document-center/chssn-publications/>
- <sup>13</sup> Réseaux communautaires de santé et de services sociaux. (2013). *Program Guide, Networking and Partnership Initiative, Program Funding 2014-2018*.





