

Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL

QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Ignite^{NPS}

Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL

**QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER**

AVERTISSEMENT

La présente publication, reproduite et traduite par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2017 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Préface | 1 |
| Les avantages de la collaboration | 3 |
| Le conseil a-t-il examiné comment la collaboration sert sa mission? | 4 |
| Quel est le rôle du conseil? | 7 |
| Le conseil comprend-il son rôle et sa responsabilité de surveillance des collaborations? | 7 |
| Quelle politique régit les collaborations de l'organisme? | 8 |
| Dans quels cas le conseil doit-il participer directement aux décisions portant sur le travail avec d'autres organismes? | 9 |
| Quand le conseil devrait-il s'investir auprès d'autres conseils? | 10 |
| Évaluation des possibilités | 13 |
| Le conseil comprend-il le rôle de l'organisme au sein du système global? | 13 |
| Le conseil et la direction ont-ils convenu d'objectifs de collaboration clairs? | 15 |
| Le conseil est-il convaincu qu'une collaboration constitue un bon investissement? | 16 |
| Efficacité de la collaboration | 19 |
| Dans quelle mesure le conseil favorise-t-il la collaboration? | 19 |
| Le chef de la direction possède-t-il les compétences nécessaires? | 20 |

| | |
|---|-----------|
| Surveillance des risques | 23 |
| Comment le conseil évalue-t-il le niveau de risque d'une collaboration? | 23 |
| Le conseil est-il convaincu que la direction gère efficacement les risques potentiels? | 25 |
| Suivi et amélioration des résultats d'une collaboration | 27 |
| Le conseil reçoit-il l'information appropriée du chef de la direction? | 27 |
| De quelle façon l'avancement et la réussite de la collaboration sont-ils mesurés? | 28 |
| Quelle stratégie a été choisie pour faciliter la fin de la collaboration? | 28 |
| Sommaire | 31 |
| Annexes | 33 |
| Annexe 1 : Exemples de buts et d'avantages de la collaboration | 33 |
| Annexe 2 : Questions que les administrateurs devraient poser – éléments d'une collaboration réussie | 35 |
| Annexe 3 : Liste de contrôle – qualités d'un chef de la direction ayant le sens de la collaboration | 37 |
| Annexe 4 : Glossaire | 38 |
| Où trouver des informations supplémentaires | 41 |
| Collection « Organismes sans but lucratif » | 41 |
| Remerciements | 43 |
| Biographie de l'auteure | 45 |
| Linda Mollenhauer | 45 |

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a pour mission d'aider les conseils d'administration des organismes sans but lucratif à s'acquitter de leur responsabilité de surveillance des collaborations avec d'autres organismes.

Depuis toujours, les organismes sans but lucratif nouent des alliances et maîtrisent l'art de mobiliser de multiples parties prenantes. Le nombre et l'importance des projets de collaboration ont récemment pris de l'ampleur. En raison de la variété grandissante de leurs options, les conseils d'administration des OSBL ont un rôle important à jouer dans l'orientation de leurs organismes vers les bonnes collaborations et l'encadrement de leur déroulement.

CPA Canada a eu le plaisir de collaborer avec Ignite NPS à la préparation de cette publication. La fondation Ignite NPS soutient l'élaboration et la diffusion à grande échelle d'études, de ressources et d'outils pratiques à l'intention des membres du conseil d'administration et du personnel de l'ensemble des organismes sans but lucratif. Elle a pour but d'aider les dirigeants à faire preuve de créativité et d'efficacité pour s'adapter à la complexité actuelle.

Cette publication se veut un guide pratique à l'intention des administrateurs qui supervisent des projets de collaboration et souhaitent faire progresser la mission de leur organisme avec efficacité et efficience.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à exprimer sa gratitude aux membres du Groupe de travail sur les OSBL pour leurs précieux conseils, à l'auteure, Linda Mollenhauer, et aux permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet.

Thomas Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

| Groupe de travail sur les OSBL | Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises |
|---|---|
| Lyn McDonnell, CAE, C.Dir., CMC, <i>présidente</i> | Thomas Peddie, FCPA, FCA, <i>président</i> |
| Linda Godel, LL. B. | Hugh Bolton, FCPA, FCA |
| Giles Meikle, FCPA, FCA | John Caldwell, CPA, CA |
| Ron Stoesz, FCPA, FCMA, C.Dir. | Andrew Foley, J.D. |
| James Temple, CSR-P | Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS |
| Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC | Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A |
| Debbie Sevenpifer, CPA, CA, CHE, C.Dir. | Ian Smith, MBA |
| Bobbi-Jean White, CPA, CA | Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir. |
| Blair Dimock, M. A. | John Walker, CPA, CA, LL. B. |
| | Richard Wilson, HBA |
| Auteure | Direction du projet, CPA Canada |
| Linda Mollenhauer <i>Présidente</i> , Ignite NPS | Rayna Shienfield, J.D. Directrice de projets, Recherche, orientation et soutien Surveillance et gouvernance des entreprises |
| | Gigi Dawe, LL. M. Directrice, Recherche, orientation et soutien Surveillance et gouvernance des entreprises |
| | Gord Beal, CPA, CA, M. Éd. Vice-président, Recherche, orientation et soutien |

Les avantages de la collaboration

Mise en commun des ressources. Actions plus percutantes. Compétences et perspectives plus larges. Voilà quelques-uns des avantages de la collaboration pour un OSBL, qui peut ainsi mieux servir ses clients et parties prenantes et obtenir des résultats qu'il lui serait difficile ou impossible d'atteindre à lui seul. Les administrateurs peuvent aider leur organisme à profiter au maximum de ces avantages en favorisant une culture de collaboration et en s'assurant que les tâches mises en commun sont effectuées de manière efficiente et efficace et servent au mieux la mission de l'organisme.

Ce cahier propose un guide pratique pour aider les administrateurs :

- à comprendre l'éventail d'avantages qu'offrent les diverses formes de collaboration pour la réalisation de la mission de l'organisme et la création de valeur pour sa clientèle;
- à connaître leurs rôles et responsabilités dans la supervision des collaborations;
- à s'assurer que des politiques encadrent la sélection, l'exécution, l'évaluation et la conclusion de collaborations;
- à faire en sorte que les risques associés à une collaboration soient correctement cernés, analysés et gérés;
- à surveiller l'évolution de la collaboration et à favoriser son amélioration constante.

Qu'est-ce qu'une collaboration?

Dans le contexte des OSBL, la « collaboration » peut désigner différents projets collectifs, comme l'intégration, les groupes d'intérêt, les alliances, les partenariats, les coentreprises et les réseaux. Une collaboration peut être complexe et intégrer des équipes de personnel ou aborder de vastes problèmes

communautaires, ou plus simple et viser par exemple la pénétration de nouveaux marchés et l'accès à des ressources. Le partenaire peut être un autre OSBL (caritatif ou non), une entreprise ou un organisme gouvernemental.

Voici quelques exemples :

- Un groupe de représentants de divers secteurs de la collectivité se réunissent pour trouver ensemble des solutions à des problèmes de sécurité communautaire.
- Les conseils d'administration de deux hôpitaux se regroupent pour élaborer un plan stratégique commun orientant les priorités et les actions de leur établissement respectif.
- Quatre organismes partenaires créent un système de données liées pour coordonner plus efficacement leurs actions et faciliter l'accès des familles aux services. Les organismes peuvent aussi faire appel à une même personne pour le recrutement stratégique, la formation et le perfectionnement du leadership.

Peu importe le terme utilisé et les partenaires concernés, une **collaboration** authentique dans le secteur des OSBL suppose qu'au moins deux organismes se regroupent dans le but d'atteindre un résultat avantageux pour tous et de réaliser leur mission en mettant en commun la prise de décisions, les risques, les récompenses et la responsabilité des résultats¹. (L'[annexe 4](#) contient un glossaire des termes associés à la collaboration entre OSBL.)

Le conseil a-t-il examiné comment la collaboration sert sa mission?

Voici les deux principales raisons pour lesquelles les OSBL collaborent plus souvent depuis quelque temps : pour avoir accès à des ressources dans un contexte où la concurrence est vive et pour s'attaquer à des objectifs plus ambitieux que ceux qu'ils pourraient atteindre seuls.

La concurrence pour les ressources s'intensifie dans le secteur des OSBL. Les sources de financement sont moins stables, les donateurs et les bailleurs de fonds sont contrariés par le nombre de causes semblables à la recherche de fonds et le chevauchement des efforts qui s'ensuit, et la demande de services s'accroît. Parallèlement, la prolifération des entreprises sociales et des sociétés

¹ Une collaboration n'est pas une fusion ou un regroupement dans le cadre duquel deux organismes ou plus deviennent une entité juridique unique, même si elle peut y mener. Une collaboration se distingue également d'une relation strictement transactionnelle, comme le seraient l'achat de services sous contrat, une subvention ou une commandite.

ayant leur propre programme de responsabilité sociale et le recours grandissant à l'externalisation ouverte transforment le marché des bénévoles et des fonds.

Certains enjeux comme la pauvreté, l'environnement et la réussite scolaire sont tellement complexes qu'ils font paraître dérisoires les ressources des OSBL même les plus grands et exigent davantage que des solutions à court terme ou l'intervention d'un seul organisme. En mettant leurs forces en commun, les dirigeants de différents OSBL peuvent tirer parti de leurs compétences respectives pour produire des effets plus marquants et plus durables.

Dans ce contexte, les OSBL multiplient leurs collaborations afin de bénéficier :

- de l'action collective visant à régler des problèmes communs et à améliorer la pratique organisationnelle;
- des efficacités et de l'efficacité opérationnelles découlant de la mise en commun ou de l'intégration des fonctions d'administration et de soutien;
- de l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des projets, des programmes et des services par la coordination, la mise en commun, la programmation concertée et l'intégration;
- de la capacité d'aborder des problèmes sociaux vastes et complexes dans une collectivité élargie.

L'[annexe 1](#) décrit plus en détail les avantages de la collaboration.

Quel est le rôle du conseil?

Le conseil comprend-il son rôle et sa responsabilité de surveillance des collaborations?

Les administrateurs jouent un rôle important et ont de grandes responsabilités dans les projets de collaboration de leur organisme. Le conseil exerce la même responsabilité fiduciaire à l'égard des collaborations de l'organisme que pour toutes ses autres activités. Le devoir premier d'un administrateur consiste toujours à agir au mieux des intérêts de l'organisme sur lequel il veille, et cette fonction n'est en rien changée lorsque l'organisme participe à une collaboration. Les administrateurs doivent savoir qu'ils peuvent être tenus responsables si des collaborations sont entreprises et qu'ils n'ont pas mis à l'avant-plan leur responsabilité fiduciaire à l'égard de l'organisme.

Par conséquent, il est impératif que les administrateurs comprennent le lien entre les décisions au sujet d'une collaboration et leurs responsabilités de gouvernance et sachent quand intervenir et quand se retirer. Ce rôle englobe autant la prévoyance et la clairvoyance que la surveillance et le soutien.

Prévoyance et clairvoyance : Les administrateurs, de concert avec la direction, doivent déterminer comment la collaboration s'intègre aux objectifs, à la vision, aux valeurs, à l'orientation stratégique et aux priorités de l'organisme et comment elle peut contribuer à maintenir sa vigueur et son dynamisme.

Surveillance : Pour s'acquitter de leurs fonctions de surveillance liées aux collaborations, les administrateurs doivent s'assurer que l'organisme possède :

- le portefeuille de collaborations approprié pour générer des avantages stratégiques et assurer l'utilisation judicieuse des ressources;

- un bon processus de gestion des risques permettant au conseil de comprendre intimement et objectivement les risques associés aux collaborations et de faire en sorte que des stratégies d'atténuation raisonnables soient élaborées et mises en application;
- la culture et les compétences nécessaires pour être un bon partenaire et bâtir et entretenir des collaborations efficaces;
- les processus permettant au chef de la direction² de communiquer de l'information au conseil sur l'état, les problèmes et les résultats des efforts de collaboration de l'organisme.

Soutien : Pour soutenir le personnel dans l'établissement et la réalisation de collaborations, les administrateurs doivent donner au chef de la direction le pouvoir de chercher, d'officialiser et d'exécuter des collaborations en fonction de paramètres clairement définis et approuvés par le conseil. Ils doivent aussi transmettre leurs connaissances de la collectivité au chef de la direction et au reste du personnel, au besoin, pour les aider à tirer parti de relations et de réseaux et à agir à titre d'ambassadeurs de la mission de l'organisme auprès de la collectivité.

Quelle politique régit les collaborations de l'organisme?

Nombre d'organismes élaborent une politique du conseil ou un cadre politique général sur la collaboration. La définition et la documentation d'une telle politique peuvent aider l'organisme à approfondir sa compréhension de la collaboration, à cerner son engagement à la favoriser, ainsi qu'à clarifier la définition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs internes et la description des mécanismes qui assurent une surveillance appropriée. La liste de contrôle ci-dessous énumère des éléments à prendre en compte dans la conception d'une politique sur la collaboration d'un organisme.

2 Le titre du poste de direction le plus élevé de la hiérarchie varie d'un OSBL à l'autre, les termes « chef de la direction » et « directeur général » étant les plus courants. Par souci de simplicité, l'expression « chef de la direction » englobe dans cette publication le titre de directeur général et les autres titres semblables.

Liste de contrôle : éléments clés d'une politique sur la collaboration

Selon une étude menée en 2013 par l'organisme Capacity Builders intitulée *Collaboration Coach*³, une politique sur la collaboration doit contenir les éléments suivants :

- ✓ une description de l'engagement de l'organisme à favoriser la collaboration qui comprend une définition de la collaboration, l'importance qu'on y accorde et les avantages pour l'organisme;
- ✓ la précision des exigences de tenue d'un registre des relations et des activités de collaboration et des mécanismes d'examen et de révision de ces dernières;
- ✓ la détermination du niveau de détail de la documentation des collaborations;
- ✓ une liste des éléments qui doivent être soumis au conseil, de ceux qui requièrent des approbations et une autorisation avant toute prise de décisions et de ceux qui sont du ressort du chef de la direction;
- ✓ une description de l'engagement de l'organisme à faire en sorte que les activités de collaboration soient correctement soutenues en interne (p. ex., temps, personnel, fonds alloués);
- ✓ l'énumération des mécanismes servant à évaluer les collaborations potentielles et à surveiller celles qui ont cours, à gérer les risques et à assurer l'harmonisation avec les priorités stratégiques;
- ✓ une description du processus qui permet de vérifier si les collaborations respectent les obligations de reddition de comptes de l'organisme et celles de la collaboration.

Dans quels cas le conseil doit-il participer directement aux décisions portant sur le travail avec d'autres organismes?

La plupart des activités de collaboration d'un organisme font partie des responsabilités opérationnelles du chef de la direction, comme le précisent les politiques du conseil. Pour ces types de collaboration, le conseil ne doit que s'informer des progrès, sans s'occuper d'approbations ou d'autorisations.

3 Consulter le site Web de Capacity Builders à l'adresse www.collaborationcoach.ca.

La présence de questions stratégiques importantes doit cependant mettre le conseil en éveil, par exemple, une collaboration potentielle qui ne s'intègre pas clairement à la mission de l'organisme ni à ses priorités stratégiques, qui ne répond pas aux critères établis pour le choix d'un partenaire ou qui risque d'avoir une incidence importante sur l'organisme en raison du type de services, de la répartition des ressources, de l'obligation de rendre des comptes aux principales parties prenantes ou de l'affectation des ressources.

Étant donné la responsabilité fiduciaire et les obligations potentielles qui incombent aux administrateurs, le conseil doit intervenir directement lorsque la collaboration pourrait constituer un risque important pour l'organisme (voir la [page 23](#)). Dans ces cas, un contrôle diligent des questions stratégiques, juridiques, financières et opérationnelles doit être effectué, et tout problème doit être réglé avant que l'organisme ne s'engage dans la collaboration. En fonction des ressources de l'organisme ou de la nature de la collaboration, le conseil peut préférer déléguer la surveillance des collaborations à un sous-comité ou à un groupe de travail.

Dans ces cas de collaborations plus complexes, la responsabilité du conseil consiste à vérifier :

- qu'un contrôle diligent suffisant a été effectué et que les conclusions lui en ont été transmises;
- que les facteurs clés d'accroissement du potentiel de réussite sont réunis;
- que la collaboration continue de produire un rendement sur investissement satisfaisant pour l'organisme.

Quand le conseil devrait-il s'investir auprès d'autres conseils?

Un conseil, dans sa totalité ou par l'entremise de délégués, peut parfois bénéficier d'une association avec d'autres conseils. Un conseil peut décider d'en rencontrer d'autres pour les raisons suivantes :

- explorer les mandats des autres organismes et les possibilités de collaboration stratégique;
- permettre aux deux conseils d'unir leurs voix si la collaboration est sujette à controverse;
- élaborer des stratégies communes pour des projets conjoints susceptibles d'avoir une grande incidence sur les deux organismes;
- se rassurer sur les résultats lorsque les défis et le degré de difficulté de la collaboration sont tels qu'un échange direct est indispensable.

Dans toute relation avec un autre conseil, le conseil et le chef de la direction de l'organisme doivent s'entendre sur le but et les résultats attendus de cette relation. C'est pourquoi il peut être utile que le chef de la direction ou un autre haut dirigeant participent aux rencontres. Si plus d'une rencontre est nécessaire, un mandat clair doit être établi.

Une approche interconseils est parfois obligatoire. En Ontario, par exemple, les fournisseurs de services de santé sont tenus de trouver des occasions d'intégrer les services du système de santé local⁴. Certains réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) organisent des groupes de discussion au cours desquels les membres de divers conseils d'administration explorent des occasions de collaboration.

Une approche interconseils ne devrait pas être choisie parce que le conseil n'a pas confiance dans le chef de la direction; ces questions doivent être traitées en interne. De même, elle ne devrait pas découler seulement du fait qu'une collaboration est en difficulté. Le conseil doit plutôt soulever ses préoccupations en interne et permettre au chef de la direction de gérer la situation selon la structure de gouvernance propre aux collaborations.

4 Maureen Quigley, « Collaborative Governance/Governance Collaboration », septembre 2013; voir l'article 24 du chapitre 4 de la *Loi de 2006 sur l'intégration du système de santé local*.

Évaluation des possibilités

Le conseil comprend-il le rôle de l'organisme au sein du système global?

Le conseil et la direction se concentrent sur leurs propres programmes et services, mais ils doivent aussi comprendre comment leur travail s'intègre dans le contexte général. Les programmes et les services font en effet partie d'un système complexe et plus vaste. S'ils ont une vue d'ensemble du contexte, le conseil et la direction seront mieux à même de déterminer comment la collaboration avec d'autres organismes sera favorable à l'atteinte des objectifs stratégiques de leur organisme et pourra contribuer à la transformation du système global. Dans le réseau de la santé, par exemple, certains organismes ont maintenant pour mandat de collaborer avec d'autres pour s'assurer que leurs programmes contribuent au continuum complet de soins.

Avoir une vision d'ensemble : questions que les administrateurs devraient poser

Le fait de s'entretenir avec la direction des questions qui suivent peut aider le conseil à déterminer la place de la collaboration dans les priorités de l'organisme et à prendre des décisions stratégiques.

- Quel est notre rôle au sein du système? Quelle est notre contribution spécifique?
- Avons-nous identifié tous les acteurs du système, y compris ceux que nous considérons comme des « concurrents »?
- Qu'ont déjà fait d'autres organismes pour régler les problèmes qui nous préoccupent?
- Quelle réalisation, pourtant essentielle à notre mission, sommes-nous incapables de mener à bien par nous-mêmes?
- Dans quel domaine excellons-nous? Dans lequel devrions-nous céder le terrain à d'autres organismes qui feront mieux que nous?
- Quel est le moyen le plus efficace pour produire un changement favorable à notre clientèle?

Le conseil peut acquérir de différentes manières des connaissances sur le système dans lequel son organisme mène ses activités. Il peut par exemple inviter des représentants d'autres organismes du même système à ses réunions pour traiter de ce qu'ils font et des résultats qu'ils obtiennent.

Les organismes utilisent souvent des représentations visuelles pour illustrer où ils se positionnent dans la situation d'ensemble et identifier des partenaires potentiels. Ces représentations sont des diagrammes illustrant des idées, des concepts et des liens. Certains types de représentations visuelles sont souvent utilisés dans le contexte des OSBL :

- Une **théorie du changement** est une représentation visuelle, habituellement accompagnée de texte, qui décrit comment et pourquoi certains programmes ou certaines stratégies produisent des changements positifs. L'examen de la représentation permet de révéler la complexité des problèmes d'un organisme et de préciser les domaines et les actions ayant le plus d'effet.
- Un **continuum de soins ou de services** suit le parcours des personnes dans un système de soins de santé, d'éducation ou de justice, par exemple.
- Une **carte du système** indique chacun des divers organismes qui influent sur la mission et ceux qui sont touchés par elle. Elle donne au conseil une vue d'ensemble du système, avec ses relations et ses connexions.

Concordance entre collaboration et stratégie

Maintenant que le conseil a une meilleure idée du rôle de l'organisme au sein du système global, il peut, de concert avec la direction, déterminer comment intégrer la collaboration à ses orientations et priorités stratégiques. La présentation de la collaboration dans le plan stratégique souligne son importance pour le personnel, les bénévoles, les bailleurs de fonds et les partenaires potentiels et actuels et indique si la collaboration fait partie intégrante du mode de fonctionnement de l'organisme ou s'il s'agit simplement d'une tactique à court terme.

Par exemple, un organisme peut spécifier que la croissance durable est sa priorité stratégique à long terme, puis préciser deux stratégies pour y parvenir : 1) entretenir des relations de collaboration; et 2) mobiliser des fonds en puisant à des sources nouvelles et diversifiées.

Le conseil et la direction ont-ils convenu d'objectifs de collaboration clairs?

Les collaborations doivent servir à réaliser la mission de l'organisme et à créer de la valeur pour sa clientèle, et non seulement à économiser de l'argent ou à satisfaire aux exigences d'un bailleur de fonds. Si le temps consacré à une collaboration est supérieur à la valeur que l'organisme en retire, si l'organisme a tendance à répondre aux offres de collaboration, mais qu'il en est rarement l'auteur ou si l'organisme n'est pas toujours perçu comme un bon collaborateur, il serait peut-être opportun que le conseil clarifie les intentions qui sous-tendent les collaborations choisies.

Comprendre les objectifs de la collaboration : questions que les administrateurs devraient poser

L'analyse des questions qui suivent peut aider le conseil à définir le but des collaborations de l'organisme :

- À quels défis ou à quelles possibilités l'organisme pourrait-il s'attaquer au moyen d'une collaboration?
- Quelles lacunes des programmes ou des services pourrions-nous combler grâce à une collaboration?
- Quelles compétences de base ou ressources pouvons-nous apporter à la collaboration (p. ex., populations cibles, solutions innovantes, moyens de communication, installations ou matériel, expertise et capacité, mécanismes de prestation, renommée, rôle dans la collectivité)?
- Avec quels partenaires – alliés ou concurrents – pourrions-nous travailler pour maximiser nos forces combinées?
- Quelles conclusions pouvons-nous tirer de nos collaborations antérieures pour éclairer nos choix futurs?

Quand les collaborations sont essentielles à la réalisation de la vision et des orientations stratégiques d'un organisme, il peut être utile d'élaborer une politique générale encadrant les collaborations. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nul doute qu'un tel cadre facilitera la définition des principaux éléments des collaborations éventuelles : description des rôles et des responsabilités, détermination des différents types de collaboration et précision des exigences d'analyse stratégique, d'évaluation des risques, de production de rapports et d'obtention des approbations.

Le conseil est-il convaincu qu'une collaboration constitue un bon investissement?

Comme nous l'avons vu précédemment, les décisions et les activités quotidiennes qui supposent une collaboration avec d'autres organismes incombent normalement à la direction, sont effectuées selon les politiques du conseil et font l'objet d'une surveillance adéquate. Toutefois, lorsqu'une collaboration complexe pourrait constituer un risque important pour l'organisme (voir la [page 9](#)), le conseil doit intervenir davantage.

Le conseil demandera alors des renseignements à la direction sur les avantages, les problèmes et les risques potentiels afin de déterminer si une collaboration est le bon investissement à faire. Avant que la direction ne s'engage, les administrateurs doivent évaluer les possibilités de collaboration avec d'autres organismes du point de vue de la concordance avec la stratégie, de l'investissement et de son rendement potentiel et de la mise en œuvre pratique.

Concordance stratégique – Les administrateurs doivent avoir une idée claire de la façon dont la collaboration pourrait être grandement profitable à la clientèle et aux causes visées et produire des résultats supérieurs à ceux qui seraient obtenus sans cette collaboration. Ils doivent s'assurer que l'organisme partenaire a une culture et des valeurs qui s'harmonisent avec les leurs et que les systèmes de TI, les besoins de financement et les conventions collectives des deux organismes sont compatibles. Les administrateurs doivent aussi se demander si un éventuel changement important, nécessaire pour réaliser la collaboration (p. ex., structure, politique, rendement), serait compensé par les avantages escomptés.

Enfin, si la réputation, l'éthique ou les pratiques d'un partenaire posent problème, les administrateurs doivent demander comment la question sera résolue.

Investissement – Les administrateurs doivent connaître clairement le nombre d'heures et les ressources que l'organisme devra consacrer et déterminer si la valeur attendue l'emporte sur les coûts. Ils doivent aussi connaître l'apport du partenaire, évaluer s'il est raisonnablement possible que celui-ci honore ses engagements et savoir ce qui se passera en cas de défaut. Les administrateurs doivent être convaincus de la capacité de leur organisme à respecter ses obligations.

De plus, il est important qu'ils comprennent le rôle de l'organisme dans l'entente. Par exemple, l'organisme est-il au centre de la collaboration? Quels que soient le rôle et l'apport de leur organisme dans une collaboration, les administrateurs doivent approuver sans réserve le pouvoir conféré au personnel de leur organisme et l'influence que ce dernier pourra exercer sur la prise de décisions.

Mise en œuvre – Une fois la collaboration entreprise, les administrateurs doivent examiner diverses questions pratiques :

- Le personnel responsable du bon déroulement de la collaboration est-il déterminé à ce qu'elle soit couronnée de succès?

- Quelle structure de gouvernance sera mise en place pour que les bonnes décisions soient prises et que les particularités des ententes financières et de la reddition de comptes soient correctement prises en charge (compte tenu de l'évolution possible de la structure de gouvernance dans le cadre de la mise en œuvre)?
- Quels sont les accords en bonne et due forme et les contrats exécutoires nécessaires? Ces accords et contrats contiennent-ils des dispositions claires sur les responsabilités, les stratégies de sortie et les mécanismes de gestion des risques?
- Quels sont les risques associés à la participation ou à la non-participation à la collaboration? Comment ces risques peuvent-ils être atténués (voir la [page 23](#))?
- Comment les progrès seront-ils mesurés? L'évaluation de la performance sera-t-elle conforme ou intégrée aux méthodes de l'organisme (voir la [page 28](#))?
- Comment les membres des différents organismes communiqueront-ils entre eux et avec leur organisme?

Quand une collaboration complexe est entreprise, les administrateurs doivent consulter régulièrement la direction pour vérifier si la collaboration continue d'être conforme à la mission de l'organisme et si les partenaires s'acquittent de leurs responsabilités. Les administrateurs doivent déterminer si la collaboration continue de procurer des avantages significatifs et mesurables ou si des correctifs sont nécessaires. Ils doivent aussi prendre connaissance de tout événement susceptible de venir modifier l'accord de collaboration de manière importante et suivre les questions nouvelles qui pourraient exiger le retrait de l'organisme.

L'[annexe 2](#) contient des questions que les administrateurs devraient poser lors de l'analyse des occasions ou de l'évaluation de la mise en œuvre et de la poursuite d'une collaboration.

Efficacité de la collaboration

Dans quelle mesure le conseil favorise-t-il la collaboration?

Le leadership du conseil et du chef de la direction et la culture de l'organisme sont souvent déterminants dans la réussite ou l'échec des collaborations. Deux des éléments qui influent le plus sur la réussite d'une collaboration sont :

- la valeur que chaque organisme accorde à la collaboration selon sa culture propre;
- les qualités personnelles des participants à la collaboration, notamment leurs valeurs, leur style de leadership et leur attitude.

Il est rare que les administrateurs participent directement aux collaborations, mais leur approche face à celles-ci peut en favoriser ou en empêcher la réussite. Il est plus probable qu'une collaboration soit réussie si les administrateurs exercent une surveillance qui va au-delà des mesures à court terme et des résultats financiers et s'ils ont le courage d'envisager de nouvelles façons de penser et de nouveaux moyens pour atteindre les objectifs de l'organisme.

Le conseil peut favoriser la collaboration :

- en s'associant à la direction pour inculquer une culture organisationnelle encourageant la collaboration comme moyen de travailler en interne et de réaliser la mission de l'organisme;
- en s'assurant que tous les nouveaux administrateurs ont une forte inclination pour les valeurs et la philosophie qui sous-tendent cette culture;

- en formant un conseil axé sur la diversité en matière, par exemple, d'expérience professionnelle, d'origine géographique, d'âge, d'ethnie et de sexe, et composé de membres ayant des compétences recherchées dans une collaboration, comme une bonne compréhension du système dans son ensemble, des habiletés de réflexion stratégique et un sens de l'innovation;
- en donnant au chef de la direction et au personnel le pouvoir de chercher et de gérer des collaborations;
- en gardant les débats au niveau de la gouvernance et en déléguant les décisions opérationnelles quotidiennes à la direction;
- en accordant une grande valeur à la constitution d'un capital sociétal et à la mise à profit de réseaux extérieurs aux parties prenantes les plus proches de l'organisme;
- en agissant en défenseur de la collaboration dans la collectivité et au sein de l'organisme.

Le chef de la direction possède-t-il les compétences nécessaires?

Pour assurer la réussite de ses collaborations, le conseil doit choisir et soutenir un chef de la direction qui soit en mesure de favoriser et de maintenir des partenariats fructueux. Les caractéristiques propres à chaque collaboration exigent des compétences différentes de celles qui sont nécessaires pour diriger un organisme.

Une collaboration peut être compliquée : Les collaborations évoluent d'elles-mêmes, surtout si elles sont complexes. Les collaborateurs doivent respecter les intérêts de tous les partenaires, élaborer des approches inédites et redessiner constamment la voie vers la réalisation.

Exemple

La région de York, en Ontario, a entrepris un projet de planification régionale pour définir et régler ses problèmes de prestation de services. De vastes activités de planification et de développement en partenariat avec les trois ordres de gouvernement ont donné lieu à un modèle de prestation de services unique et complexe. Cinq organismes ont uni leurs efforts pour offrir de nombreux services aux immigrants dans des espaces partagés disséminés dans toute la région. Cette approche s'est traduite par la prestation globale et uniforme d'une vaste gamme de services mettant les besoins de la clientèle

au premier plan. Partageant les services de gestion, d'administration et de TI sur place, chaque organisme offrait sa propre gamme de services, ce qui a créé un environnement sans rivalités⁵.

Une collaboration doit être fondée sur la confiance : La confiance est la pierre angulaire de la réussite d'une collaboration. Pour l'acquérir et la conserver, une collaboration a besoin du temps, de l'espace et des ressources nécessaires pour établir des relations solides. Les dirigeants doivent fixer des attentes claires et respecter leur parole. Ils doivent aussi prendre le temps de réfléchir avec d'autres partenaires à ce qui fonctionne et à ce qui ne fonctionne pas.

Une collaboration est amenée par la persuasion : Alors que le pouvoir et les positions d'autorité sont généralement bien définis au sein d'un organisme, la direction d'une collaboration, elle, est plus souple. Chacun des partenaires a son mot à dire dans la prise de décisions, même si chacun contribue de manière différente à la réussite de la collaboration. Dans une collaboration, les dirigeants sont orientés vers les résultats, mais ils recherchent aussi des processus qui font consensus, sont transparents et assurent une réussite conjointe.

Exemple

Le conflit a commencé lorsqu'un groupe de citoyens et trois organismes communautaires collaborant à un projet de sécurité alimentaire ont pris une décision qui ne tenait pas compte des intérêts des membres de leurs groupes respectifs. Les dirigeants de la collaboration se sont rendu compte qu'il leur fallait un protocole clair de prise de décisions pour qu'ils continuent de respecter leur vision et les intérêts et valeurs de chaque partenaire sans s'embourber dans des processus fastidieux⁶.

Une collaboration doit maintenir un équilibre entre les objectifs collectifs et les intérêts de chaque partenaire : La nécessité de concilier les intérêts du groupe formé pour la collaboration, des organismes partenaires et des parties prenantes qu'ils représentent rend les collaborations complexes. Pour trouver l'équilibre parfait, les dirigeants doivent être à l'écoute, soupeser les possibilités et évaluer les compromis.

5 Mowat NFP, *The Integration Agenda*, page 7.

6 Adapté de Collaboration Coach : « Creating Shared Leadership ».

Une collaboration est souvent composée de partenaires divers : Les dirigeants d'une collaboration doivent concilier plusieurs organismes, secteurs, disciplines et philosophies. Ils doivent s'associer avec des gens parfois très différents d'eux, s'efforcer de combiner les intérêts et trouver des synergies. Plus encore, ils doivent reconnaître que des points de vue différents ouvrent souvent de nouvelles perspectives ou favorisent l'éclosion de solutions novatrices.

Exemple

Pour inciter les gens à appuyer la recherche de nouvelles sources d'énergie et la protection de l'environnement, une collaboration a été formée, réunissant des groupes aux missions et aux opinions très variées – syndicats, organismes écologistes, groupes de défense des intérêts des personnes à faible revenu, services d'électricité favorables à la conservation de l'énergie et groupes de citoyens. Même si les idéologies des partenaires ne concordaient pas nécessairement, leurs besoins opérationnels se recoupaient. En fin de compte, la collaboration a gagné des gens à la cause plus efficacement que si chaque groupe avait travaillé seul⁷.

Enfin, les administrateurs doivent veiller à ce que les chefs de la direction disposent du temps et des ressources dont ils ont besoin pour gérer leurs collaborations en plus de leurs autres responsabilités.

L'**annexe 3** contient une liste d'attributs que les administrateurs doivent rechercher lorsqu'ils recrutent un chef de la direction pour diriger des activités de collaboration ou qu'ils formulent des commentaires sur sa performance.

⁷ Adapté de *Building Successful Collaborations: A guide to collaboration among non-profit agencies and between non-profit agencies and businesses*, Cambridge and North Dumfries Community Foundation.

Surveillance des risques

Comment le conseil évalue-t-il le niveau de risque d'une collaboration?

Toutes les collaborations comportent une part de risque, car toutes supposent une association avec des gens indépendants de la sphère d'influence du conseil et de la direction. Une certaine tolérance au risque est nécessaire pour s'investir, mais certaines collaborations présentent plus de risques que d'autres. Dans ces cas, le conseil doit savoir qu'un processus de gestion des risques adéquat est en place pour cerner et traiter les risques. Il s'agit de comparer les possibilités avec la probabilité de répercussions négatives et leur gravité pour l'organisme, puis de déterminer si ces risques peuvent être traités ou ramenés à un niveau acceptable.

La portée du rôle du conseil à l'égard de la surveillance des risques peut varier en fonction de la capacité du personnel de l'organisme : quand la capacité est moindre, le conseil doit s'investir davantage. Habituellement, le conseil délègue les activités quotidiennes de gestion des risques au chef de la direction et lui demande seulement de l'informer de toute préoccupation en matière de risque pouvant surgir.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, lorsqu'une collaboration présente un risque plus important, le conseil doit intervenir davantage dans les décisions relatives à une éventuelle participation, l'élaboration de stratégies sur les enjeux et le suivi des progrès.

Une collaboration présente un risque élevé si la prise de décisions et les responsabilités sont complexes (p. ex., structure de gouvernance compliquée, écart important entre les capacités des partenaires, obligation de rendre des comptes à plusieurs bailleurs de fonds, rendement et incidence difficiles à évaluer). Un risque élevé peut aussi découler d'une collaboration qui aurait

une incidence importante sur les parties prenantes de l'organisme (clientèle, bailleurs de fonds et donateurs) ou qui pourrait avoir des répercussions sur ses politiques et procédures, ses installations, ses ressources humaines et financières ou sa capacité à offrir ses programmes et services.

Une collaboration peut aussi exposer l'organisme à un risque dans les cas suivants :

- des aspects comme la culture, la gouvernance et les priorités de chaque partenaire de la collaboration ne se rejoignent pas;
- la réalisation est complexe (p. ex., des populations vulnérables ou difficiles à joindre sont visées, de nouvelles politiques collectives doivent être mises en œuvre);
- un nouveau programme ou un nouveau secteur d'activité est lancé;
- il y a peu de chances que la collaboration donne les résultats attendus (p. ex., les fonds sont insuffisants, certains partenaires ne sont pas à la hauteur, la planification est inadéquate ou les attentes sont irréalistes);
- le personnel de l'organisme, la collectivité ou les bailleurs de fonds et les donateurs n'adhèrent pas entièrement à la collaboration;
- l'organisme n'est pas en mesure de respecter ses obligations et d'appuyer la collaboration efficacement;
- aucun contrôle diligent n'est exercé.

Enfin, les administrateurs doivent être à l'affût des situations où une collaboration pourrait nuire à la marque ou à la réputation de l'organisme, par exemple par un effet de dilution de la marque ou à cause d'éventuelles actions d'un partenaire.

Exemple

Un projet de construction d'un centre sans but lucratif de promotion des arts a attiré de nombreux partenaires potentiels. Mais quand est venu le temps de fournir les ressources nécessaires à la mise en chantier, certains partenaires éprouvaient des difficultés financières ou avaient nommé de nouveaux représentants qui n'arrivaient pas à prendre des décisions opportunes et adéquates. La nécessité de demander à ces partenaires de se retirer de la collaboration a créé du ressentiment et de la frustration qui se sont communiqués à l'ensemble de la collectivité. Il a fallu de nombreux efforts pour rétablir la confiance des parties prenantes⁸.

8 Adapté de Collaboration Coach : « Building Effective Relationships ».

Le conseil est-il convaincu que la direction gère efficacement les risques potentiels?

Une des principales responsabilités du conseil consiste à s'assurer qu'un programme de gestion méthodique des risques est en place et comprend des politiques, des procédures et des pratiques. Ces programmes confirment au conseil que les risques associés à une collaboration sont correctement cernés, analysés et gérés.

Par exemple, la direction doit être en mesure de répondre aux questions suivantes sur une éventuelle collaboration pour que le conseil soit convaincu que l'organisme peut aller de l'avant :

- Quelles possibilités ou quels effets positifs la collaboration pourrait-elle procurer à l'organisme?
- Qu'est-ce qui pourrait nuire à l'organisme?
- L'occasion correspond-elle à notre profil de tolérance au risque? Dans la négative, pourquoi devrions-nous quand même nous y engager?
- Que pouvons-nous faire pour réduire la possibilité qu'un risque se concrétise?
- Sommes-nous bien préparés pour réagir à tous les problèmes qui pourraient se produire?

Il ne faut pas oublier que les collaborations les plus complexes sont généralement appelées à évoluer avec le temps pour être couronnées de succès; il est donc parfois difficile de prévoir tous les risques potentiels dès le début de la collaboration. Dans ces cas, le chef de la direction doit régulièrement informer le conseil de la progression de la collaboration.

Voici certains signes avant-coureurs du mauvais déroulement d'une collaboration :

- Les bailleurs de fonds ou d'autres importantes parties prenantes de la collectivité ont des réserves à propos de la collaboration.
- La collaboration ne progresse guère vers l'atteinte des objectifs.
- Les ressources sont insuffisantes pour que la collaboration atteigne ses objectifs.
- Des partenaires se retirent de la collaboration.
- Seuls quelques partenaires ont foi en la collaboration; la mobilisation des autres est très faible.
- Aucune structure de gouvernance viable n'est en place en matière de prise de décisions ou de clarification des responsabilités respectives.
- Les partenaires ne se font pas confiance.

Suivi et amélioration des résultats d'une collaboration

Le conseil reçoit-il l'information appropriée du chef de la direction?

Le conseil doit recevoir en temps utile de l'information pertinente et claire sur les collaborations auxquelles participe l'organisme, et cette information doit faciliter la surveillance en matière de gouvernance et la prise de décisions. La quantité d'information et le niveau de détail varient en fonction de la complexité et des risques de la collaboration ainsi que du modèle de gouvernance servant à la prise de décisions. Si on lui donne trop de détails, le conseil sera tenté de se mêler de la gestion des collaborations. S'il en obtient trop peu, il ne sera pas en mesure de s'acquitter de sa responsabilité de surveillance.

Le conseil peut faire appel à plusieurs mécanismes pour obtenir de l'information sur les collaborations :

- rapports d'avancement réguliers sur la réalisation des priorités des plans stratégiques, des orientations et des stratégies;
- rapports périodiques du chef de la direction (p. ex., annuels ou trimestriels, selon la collaboration);
- système de gestion de la performance organisationnelle;
- rapports d'évaluation;
- mises à jour des plans; rapports d'avancement et de reddition de comptes;
- processus officiel de gestion des risques;
- évaluation de la performance du chef de la direction.

Il est courant que le chef de la direction présente au conseil un aperçu de l'ensemble des collaborations de l'organisme au moins une fois l'an, en lui donnant de l'information sur le statut des collaborations, les progrès accomplis par rapport aux mesures clés, les résultats inattendus, les problèmes relationnels et l'équilibre coûts-avantages. Ces informations permettent aux administrateurs d'examiner toutes les collaborations et de confirmer qu'elles constituent une bonne utilisation des ressources, font avancer la mission, les priorités et les objectifs et procurent des avantages aux personnes ou aux causes concernées. Le chef de la direction doit communiquer plus souvent avec le conseil à propos des collaborations qui ont une plus grande incidence sur l'organisme.

De quelle façon l'avancement et la réussite de la collaboration sont-ils mesurés?

Les partenaires doivent mettre en place un système de mesure de l'avancement et de la réussite de leur collaboration. Pour les collaborations les plus complexes, ce système doit comprendre des moyens établis pour évaluer le déroulement de la collaboration elle-même. Les processus et les indicateurs d'évaluation peuvent varier grandement selon le but de la collaboration.

Le chef de la direction ou le personnel dirigeant la collaboration doit s'assurer que le processus d'évaluation de la collaboration produit de l'information utile et que ses résultats concordent avec ceux des organismes partenaires. L'évaluation des collaborations qui ont pour but de régler des problèmes très complexes est particulièrement difficile, parce que la mesure de la réussite est moins facile à apprécier avec précision. Il importe que le conseil analyse ces enjeux de concert avec le chef de la direction pour valider le mode de surveillance de la collaboration.

Le conseil doit aussi se réunir régulièrement pour faire le point sur les activités de collaboration dans leur ensemble. En examinant périodiquement les réussites, les leçons apprises et les progrès accomplis vers la réalisation de la mission de l'organisme, le conseil peut tirer des conclusions qui aideront la direction à préciser l'approche de l'organisme et sa réalisation de ces activités.

Quelle stratégie a été choisie pour faciliter la fin de la collaboration?

Un organisme peut décider de se retirer d'une collaboration pour de nombreuses raisons, les plus courantes étant un changement dans les priorités organisationnelles, l'incapacité à contribuer à la cause, l'absence de progrès

vers les résultats escomptés et les préoccupations que soulèvent certains risques. Un partenaire peut aussi décider de mettre fin à une collaboration lorsque les résultats sont atteints ou que la collaboration perd de son dynamisme. Il est important qu'un organisme mette en place une stratégie de sortie d'une collaboration complexe.

Lorsque la collaboration est complexe, un accord officiel devrait être conclu entre les partenaires et préciser le processus à suivre pour la sortie ou la dissolution d'une collaboration. Le conseil aura examiné l'accord dans le cadre du contrôle diligent exercé avant sa décision d'investir dans la collaboration.

L'accord devrait permettre de répondre aux questions suivantes :

- Comment allons-nous communiquer le motif de la décision de mettre fin à une collaboration aux parties prenantes d'une façon positive et productive?
- Quelles sont les attentes en matière de transparence entre les partenaires et de délais de préavis?
- Comment seront traitées les ressources de la collaboration, y compris les ententes de financement?
- Comment les partenaires interviendront-ils auprès du personnel qui s'est consacré à la collaboration?
- Comment les infrastructures, les données et les systèmes mis en commun seront-ils séparés et réaffectés?
- Si la collaboration fournissait un bien collectif, que faire pour que les bénéficiaires puissent continuer d'en profiter?

Sommaire

La collaboration peut donner à un organisme sans but lucratif les moyens d'obtenir des résultats et de réaliser les objectifs de sa mission à un niveau bien supérieur à celui qu'il atteindrait seul. Les administrateurs peuvent contribuer à la réussite des collaborations de leur organisme :

- en s'assurant de connaître leurs rôles et responsabilités dans la supervision des collaborations;
- en élaborant une politique régissant les collaborations qui décrit l'engagement de leur organisme, définit les rôles, les responsabilités et les pouvoirs, et établit des mécanismes de surveillance efficaces;
- en spécifiant l'objet des collaborations pour la réalisation de la mission de l'organisme et la création de valeur pour sa clientèle;
- en instaurant un programme de gestion des risques qui comprend des politiques, des procédures et des pratiques faisant en sorte que les risques associés à une collaboration soient adéquatement cernés, analysés et gérés;
- en obtenant en temps utile des rapports pertinents et clairs sur les collaborations auxquelles participe l'organisme, qui facilitent la surveillance en matière de gouvernance, la prise de décisions et l'amélioration continue.

En s'ouvrant sur le monde, en saisissant les occasions intéressantes et en acquérant une réputation de bons partenaires, les administrateurs peuvent aider leur organisme sans but lucratif à accroître son influence et son effet positifs sur les gens et les causes qu'il défend tout en étendant les bienfaits procurés par le secteur des OSBL dans son ensemble.

Annexes

Annexe 1 : Exemples de buts et d'avantages de la collaboration

But : mener une action collective visant à régler des problèmes communs et à améliorer la pratique organisationnelle

| Description | Avantages |
|---|---|
| Des organismes se regroupent autour d'enjeux qui les concernent tous afin d'atteindre un but commun, comme préconiser un changement de politique ou modifier un comportement ou une attitude. Ils s'unissent aussi pour partager leurs expériences d'apprentissage, découvrir les meilleures pratiques ou celles qui sont les plus prometteuses et favoriser la recherche ou l'accès aux données à plus grande échelle. | <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer ou parfaire les politiques et promouvoir l'apprentissage • Créer de nouveaux niveaux de compréhension et de connaissance • Étendre et entretenir les relations • Améliorer la qualité des programmes et des services |

But : consolider les efficiences et l'efficacité opérationnelles par la mise en commun ou l'intégration des fonctions d'administration et de soutien

| | |
|---|--|
| Des organismes mettent en commun ou intègrent des fonctions telles que la finance, les ressources humaines, les TI, les collectes de fonds, l'évaluation, l'approvisionnement et la réception. Ces collaborations sont parfois simples, comme la mise en commun du personnel ou de la technologie, et parfois plus complexes, comme la création d'une entreprise sociale. Elles peuvent aussi être très élaborées, comme lorsque des organismes regroupent des fonctions et en confient l'administration à une agence centrale qui agit au nom des partenaires ou à un organisme distinct créé à cet effet. | <ul style="list-style-type: none"> • Mieux utiliser les ressources par la réduction des chevauchements ou le développement du potentiel • Créer des processus, des systèmes et des pratiques plus efficaces • Améliorer la prestation des programmes et l'efficacité opérationnelle en tirant profit d'une expertise ou de connaissances nouvelles ou plus approfondies • Partager les coûts d'une technologie plus avancée • Favoriser une meilleure utilisation des ressources sous-employées |
| <p>Remarque : Une plateforme partagée favorise la collaboration en procurant un foyer juridique à un projet ou à une initiative qui n'est pas constitué en société et n'a pas de statut juridique propre.</p> | |

But : améliorer la qualité et l'efficacité des projets, des programmes et des services par la coordination, la mise en commun, la programmation concertée et l'intégration

Description

La collaboration prend la forme de simples relations au sein desquelles les organismes mettent de l'information en commun et coordonnent leurs activités, comme les systèmes de recommandation conjoints ou la préparation de documents communs. Ou encore, elle est plus complexe et suppose par exemple que les organismes collaborent à l'élaboration de programmes pour percer de nouveaux marchés et étendre les services. Les collaborations peuvent aussi être très élaborées : c'est le cas lorsque des professionnels de différents organismes forment une équipe intégrée pour mener à bien un programme. Les organismes collaborent aussi pour définir des stratégies conjointes et établir les priorités des programmes, comme lors de réunions de planification communautaire ou au sein de structures de gouvernance.

Avantages

- Améliorer l'expérience de la clientèle visée en réduisant la fragmentation et en répondant sans tarder à ses besoins
- Faciliter l'accès aux programmes et aux services et combler les lacunes
- Accroître les retombées et créer des solutions innovantes
- Renforcer la légitimité d'un programme en obtenant l'approbation de tous les organismes et en faisant un meilleur usage des ressources

But : aborder des problèmes sociaux vastes et complexes dans une collectivité élargie

Des organismes de différents secteurs s'unissent autour d'un plan commun visant à résoudre des problèmes complexes touchant toute la collectivité, comme l'itinérance, la pauvreté, le décrochage chez les jeunes et les problèmes environnementaux. On dit souvent de ces collaborations qu'elles ont un effet conjugué. Elles sont généralement articulées autour d'un organisme central qui les dirige ou d'une entité créée à cette fin.

- S'attaquer aux causes fondamentales des problèmes plutôt qu'à leurs seules manifestations et apporter des améliorations notables à l'échelle du système au sein duquel les organismes mènent leurs activités
- Donner accès à des ressources, à des compétences et à des connaissances particulières issues de divers secteurs
- Favoriser un vaste apprentissage au sein de différents segments d'une collectivité

Espace partagé

Un espace partagé favorise les collaborations, parce qu'il permet de consolider l'efficacité et l'efficacité des activités et des programmes. Parfois appelés « carrefours », les espaces partagés facilitent l'accès aux services pour la clientèle et permettent une coordination et une intégration accrues. Dans sa forme la plus simple, l'espace partagé se limite à la cohabitation. Plus complexe, il suppose l'intégration plus complète des services de soutien ou une gouvernance concertée. L'immeuble qui l'abrite peut être détenu conjointement, ce qui accroît le capital et favorise la compression des coûts.

Annexe 2 : Questions que les administrateurs devraient poser – éléments d'une collaboration réussie

Le tableau ci-dessous présente des questions que les administrateurs doivent considérer avant que leur organisme s'engage dans une collaboration, pendant le déroulement d'une collaboration et quand ils évaluent la pertinence de poursuivre une collaboration.

Participation à une collaboration

Concordance stratégique

- Comment la clientèle visée en tirera-t-elle des avantages mesurables? Comment la collaboration servira-t-elle notre mission, nos priorités et nos objectifs? Sommes-nous convaincus que nous avons besoin d'une collaboration pour atteindre les objectifs escomptés ou le ferions-nous mieux seuls?

- La marque, la culture et les valeurs des partenaires concordent-elles avec les nôtres? Avons-nous la même vision qu'eux du problème ou de l'occasion? À quel point les organismes sont-ils compatibles (p. ex., systèmes de TI, besoins de financement, conventions collectives)? Les incompatibilités peuvent-elles être surmontées ou réglées?

- La réputation, l'éthique ou les pratiques de nos partenaires suscitent-elles des préoccupations? Dans l'affirmative, comment ces préoccupations sont-elles abordées?

- La collaboration exigera-t-elle que des changements importants soient apportés à la structure, aux politiques, aux pratiques ou à la performance de notre organisme? Dans l'affirmative, en valent-ils la peine?

Investissement

- Quel investissement en temps et en ressources est exigé de notre organisme? La valeur que nous en tirerons sera-t-elle supérieure à nos coûts?

- Assumons-nous des obligations importantes? Pourrons-nous répondre aux attentes? Quels aspects de l'accord de collaboration sont non négociables? Quel type de garanties devons-nous exiger de nos partenaires?

- Quelles ressources les partenaires fournissent-ils? Sommes-nous sûrs qu'ils rempliront leurs obligations? Que se passera-t-il dans le cas contraire? Est-ce que leurs intérêts peuvent être raisonnablement conciliés?

- Quel est notre rôle dans la collaboration (rôle central ou contributeur)? Disposons-nous de la capacité nécessaire pour remplir notre rôle? Un autre partenaire est-il mieux outillé? Si nous ne jouons pas un rôle important, comment pourrons-nous influencer sur les décisions?

- Une collaboration suppose de renoncer à détenir le contrôle absolu. Sommes-nous prêts à le faire? Sommes-nous d'accord pour donner au personnel le pouvoir de prendre des décisions et de travailler à la réalisation d'objectifs collectifs? Les paramètres du pouvoir du personnel sont-ils bien définis?

Participation à une collaboration

Mise en œuvre

- Le personnel responsable du bon déroulement de la collaboration est-il déterminé à ce qu'elle soit couronnée de succès? En fait-il sa priorité? Dans la négative, est-ce problématique?
- Sommes-nous convaincus qu'une structure de gouvernance peut être mise en place pour que les bonnes décisions soient prises et que les particularités des ententes financières et de la reddition de comptes soient correctement prises en charge (en tenant compte de l'évolution possible de la structure de gouvernance dans le cadre de la mise en œuvre)?
- Quels accords officiels sont requis, le cas échéant? Un contrat exécutoire est-il nécessaire? Les accords ou le contrat contiennent-ils des dispositions claires sur les responsabilités, les obligations, les stratégies de sortie et les mécanismes de gestion des risques⁹?
- Quels sont les risques importants auxquels est exposé notre organisme? Pouvons-nous raisonnablement les atténuer (voir la [page 23](#))? Quels sont les risques si nous ne participons pas à la collaboration?
- Comment allons-nous évaluer les progrès et la réussite? Comment les systèmes d'évaluation de la performance seront-ils harmonisés ou intégrés à nos méthodes?
- Existe-t-il des stratégies de communication sensées entre les partenaires et avec leurs organismes?

Poursuite d'une collaboration

- La collaboration concorde-t-elle toujours avec notre mission, nos priorités et nos objectifs? L'engagement interne envers la collaboration se maintient-il?
- Les partenaires s'acquittent-ils de leurs responsabilités? Les partenaires se font-ils pleinement confiance?
- La collaboration continue-t-elle de nous procurer des avantages significatifs et mesurables? À quel point arrivons-nous à atteindre les résultats escomptés? Devons-nous rectifier le tir?
- L'accord entre partenaires a-t-il été modifié de façon considérable?
- Est-ce que certains problèmes pourraient nous inciter à nous retirer de la collaboration?

9 Pour un aperçu des principaux éléments d'un accord de collaboration, consulter ce document de Collaboration Coach : www.collaborationcoach.ca/wp-content/uploads/2013/02/DevelopingACollaborationAgreementB.pdf.

Annexe 3 : Liste de contrôle – qualités d'un chef de la direction ayant le sens de la collaboration

La liste de contrôle ci-dessous énumère les principaux attributs que les administrateurs doivent rechercher quand ils recrutent un chef de la direction qui dirigera les collaborations de l'organisme. Elle peut aussi servir de référence pour les administrateurs lorsqu'ils évaluent la performance du chef de la direction en matière de collaboration.

Liste de contrôle – qualités d'un chef de la direction ayant le sens de la collaboration

Un chef de la direction qui a le sens de la collaboration :

- ✓ aide le conseil à avoir une vue d'ensemble du système;

- ✓ croit que la collaboration renforce l'organisme et la collectivité dans son ensemble;

- ✓ insiste pour que le personnel travaille en équipe au sein des programmes et des fonctions;

- ✓ favorise la réussite des collaborations en offrant de la formation, en établissant des objectifs clairs et en donnant au personnel le pouvoir de prendre des décisions au nom de l'organisme;

- ✓ adopte une approche réfléchie pour choisir les collaborations à entreprendre, tout en faisant preuve de souplesse quand des occasions lui sont présentées;

- ✓ accorde de l'importance à l'ouverture d'esprit et aime échanger des connaissances avec d'autres membres de la collectivité;

- ✓ est prêt à apporter des changements et à prendre des risques calculés;

- ✓ entretient des réseaux étendus et diversifiés;

- ✓ comprend que de bonnes relations de collaboration sont fondées sur la confiance et que cette confiance doit être méritée;

- ✓ traite les gens avec respect, reconnaît la valeur des opinions différentes et incite les gens à remettre en question le statu quo;

- ✓ recherche des façons pratiques et créatives d'aborder les problèmes;

- ✓ s'affaire à réduire le plus possible les règles et les tracasseries administratives pour que le personnel puisse s'adapter à la façon de travailler des autres;

- ✓ est perçu, par son personnel et les gens de l'extérieur, comme un bon dirigeant qui dégage des résultats importants et remplit ses obligations.

Annexe 4 : Glossaire

Capital sociétal

Ressources que les personnes, les organismes et les collectivités peuvent utiliser grâce aux réseaux sociaux; la valeur de ces réseaux permet à des personnes et à des groupes de produire des résultats qu'ils ne pourraient obtenir sans eux.

Carrefour

Espace partagé par plusieurs organismes, habituellement au sein du même système global ou d'une même collectivité. Un carrefour peut faciliter la collaboration dans le secteur des OSBL en consolidant l'efficacité et l'efficacité des activités et des programmes.

Carte du système

Diagramme de l'ensemble du système, y compris les relations et les connexions, montrant les différentes entités qui influent sur la mission d'un organisme et celles sur lesquelles cette mission a une incidence.

Collaboration

Une collaboration dans le secteur des OSBL suppose qu'au moins deux organismes se regroupent dans le but d'atteindre un résultat avantageux pour tous et de réaliser leur mission en mettant en commun la prise de décisions, les risques, les récompenses et la responsabilité des résultats.

Une collaboration n'est pas une fusion ou un regroupement dans le cadre duquel deux organismes ou plus deviennent une entité juridique unique, même si elle peut y mener. Une collaboration se distingue également d'une relation strictement transactionnelle, comme le seraient l'achat de services sous contrat, une subvention ou une commandite.

Continuum de soins ou de services

Diagramme qui suit le parcours des personnes dans un système de soins de santé, d'éducation ou de justice, par exemple.

Effet conjugué

Résultat d'une collaboration dans le cadre de laquelle des organismes de différents secteurs s'unissent autour d'un plan commun visant à résoudre des problèmes complexes touchant toute la collectivité, comme l'itinérance, la pauvreté, le décrochage chez les jeunes et les problèmes environnementaux.

Entreprise sociale

Recours à des activités génératrices de revenus de type commercial pour réaliser, au moins en partie, un objectif de progrès social. L'expression peut servir à désigner l'entité qui se livre à l'activité ou l'activité ou le programme en soi (si l'activité est exercée par un organisme qui se livre à un éventail d'autres activités).

Organisme central

Organisme qui dirige une collaboration étendue et complexe faisant intervenir de nombreux partenaires (p. ex., pour produire un « effet conjugué », selon la définition qui en est donnée plus haut), ou entité créée spécialement à cette fin.

Plateforme partagée

Organisme qui procure un foyer juridique à un projet ou à une initiative appuyant d'autres organismes et en assume la direction et la responsabilité.

Représentation visuelle

Diagramme illustrant des idées, des concepts et des liens. Les représentations visuelles sont souvent utilisées pour expliquer le rôle d'un OSBL au sein du système où il exerce ses activités.

Responsabilité sociale

Approche adoptée par les organisations pour mener leurs activités de manière éthique et en tenant compte des enjeux écologiques, culturels et sociaux dans le but de promouvoir leur développement durable.

Théorie du changement

Représentation visuelle, habituellement accompagnée de texte, qui décrit comment et pourquoi certains programmes ou certaines stratégies produisent des changements positifs. L'examen de la représentation révèle la complexité des problèmes d'un organisme et précise les domaines et les actions ayant le plus d'effet.

Où trouver des informations supplémentaires

Publications de CPA Canada portant sur la gouvernance
(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection « Organismes sans but lucratif »

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif
- Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser
- Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser
- Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser
- Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser

Bulletins Actualités Administrateurs

- Défense d'une cause et activités politiques - Questions que les administrateurs devraient poser
- La Loi canadienne anti-pourriel (« LCAP ») entre en vigueur le 1^{er} juillet 2014 - Questions que les administrateurs devraient poser
- L'informatique en nuage - Questions que les administrateurs devraient poser
- Nouvelles dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » - Questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération

Remerciements

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises souhaite remercier les personnes et les organismes suivants de lui avoir fait part de leurs points de vue pendant la rédaction du présent cahier :

- Margaret Hancock, Family Services Toronto
- Howard Green, St. Stephen's Community House
- Cathy Paul, Kinark Child and Family Services
- Janet Cosier et Graeme Bonham-Carter, Rideau Community Health Services
- Joyce Zuk, Family Services Windsor Essex
- Anne Babcock, WoodGreen Community Services
- Marion Quigley, ACSM Sudbury/Manitoulin
- Ray Applebaum, Peel Senior Link
- Denise Squire, Woolwich Community Health Centre
- Elaine Lynch, North Region Regional Services Branch
- Marilyn Struthers, Université Ryerson
- Michelle Baldwin, Pillar Nonprofit Network
- Cathy Brothers, Capacity Canada
- Sarah Haanstra, Toward Common Ground
- Daniel Moore, Family and Child Services of Guelph and Wellington County
- Marie Leon, ICAN
- Liz Weaver, Tamarack Institute for Community
- Russ DeCou, RLISS du Nord-Est

Biographie de l'auteure

Linda Mollenhauer

Linda Mollenhauer est présidente d'Ignite NPS, une fondation qui soutient l'élaboration et la diffusion d'études et d'outils à l'intention des équipes de direction des organismes sans but lucratif au Canada. Elle a été auparavant propriétaire d'une agence de services-conseils pendant plus de 20 ans et travaillait à ce titre avec des bailleurs de fonds ainsi qu'avec des organismes sans but lucratif locaux, provinciaux et nationaux. Elle les a conseillés dans la mise en place de processus qui les ont aidés à atteindre l'excellence dans les domaines de la gouvernance, du leadership, de la gestion du changement, de la mobilisation des parties prenantes et de la planification.

Mme Mollenhauer a animé des ateliers et des webinaires et, en collaboration avec d'autres experts, elle a publié de nombreux ouvrages pratiques, dont : *Building a Nonprofit Network*, *Benchmarks of Excellence for the Voluntary Sector*, *A Framework for Success for Nonprofit Federations*, *Transformation in Structure and Governance in National Health Charities*, *a Strategic Planning Toolkit*, et *A Culture of Accountability*. Elle est aussi coauteur de documents de recherche comme *Strengthening Collaboration in the Not-for-Profit Sector (Ontario Trillium Foundation)* et a conçu en collaboration la ressource en ligne *Collaboration Coach*.

Mme Mollenhauer a été présidente et chef de la direction de IMAGINE Canada (centre canadien de la philanthropie) et elle a agi comme administratrice du programme national de marketing social de cet organisme, qui fait la promotion des dons et du bénévolat. Dans le cadre de ses récentes activités de bénévolat, elle a participé à l'élaboration du programme d'accréditation d'IMAGINE Canada et de normes organisationnelles et de gouvernance pour le secteur. Elle est titulaire d'une maîtrise en communications de l'Université de Boston.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA