

Board Development

Utiliser au maximum son temps et ses efforts – Collaborer!

La collaboration, mot à la mode dans les années 90, s'est révélée être une stratégie efficace pour les organismes à la recherche de moyens pour :

- utiliser au maximum des ressources décroissantes
- satisfaire aux demandes croissantes de services
- réduire les frais généraux et utiliser au maximum les efforts des bénévoles
- offrir une grande gamme de services aux bénéficiaires
- augmenter l'accès aux services et leur efficacité
- répondre à la pression exercée par les bailleurs de fonds pour diminuer le chevauchement de tâches
- élaborer différentes manières créatives de surmonter les obstacles

Souvent, les organismes collaborateurs se rendent compte qu'en rassemblant leurs forces, ils peuvent augmenter la qualité des résultats tout en atteignant leurs objectifs qui sans cela n'auraient pas pu être atteints.

Malheureusement, ce niveau de réussite n'a pas été le même pour tous. Alors, avant de vous embarquer dans votre premier – ou prochain – projet de collaboration, prenez le temps d'examiner les questions suivantes :

- Que veut vraiment dire le terme collaboration?
- Quels sont les facteurs clés de réussite d'une collaboration?
- Quelles sont les principales responsabilités du conseil pour favoriser le succès des projets de collaboration?

*Board Development Program
Voluntary Sector Services Branch
Alberta Culture and Community
Spirit*

*Tél. : 780-427-2001
Télec. : 780-427-4155*

*Courriel : bdp@gov.ab.ca
www.albertabdp.ca*

Commandité par

**Government
of Alberta ■**

MACÉWAN

Il est permis de photocopier et de distribuer cette publication. La republication de sections ne peut se faire qu'avec l'approbation du Board Development Program.

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

« La collaboration est une relation bien définie et bénéfique pour deux ou plusieurs organismes participants qui a pour but d'obtenir des résultats plus facilement en groupe que seul.

La relation demande un engagement par rapport :

- *à la définition de la relation et aux objectifs mutuels*
- *à la création d'une structure commune et d'un partage de responsabilités en vue du succès*
- *au partage des ressources et des résultats. »*

*Amherst H. Wilder
Foundation*

Que veut vraiment dire le terme collaboration?

Pour vous aider à mieux comprendre le terme collaboration, pensez à un continuum de trois C : Coopération, Coordination et Collaboration. Dans ce continuum, la coopération est l'élément relationnel le plus facile à établir et à garder pour les organismes, qui demande peu d'efforts supplémentaires et qui est à faibles risques pour les participants.

L'effort de coopération est un élément relationnel officieux qui en général existe sans :

- but commun précis
- structure officielle
- effort systématique de planification

Lorsque des organismes sont engagés dans un effort de coopération :

- Ils partagent l'information au besoin
- Ils conservent leur pouvoir individuel
- Ils contrôlent leurs propres ressources
- Ils continuent à fonctionner de façon indépendante

Les résultats de l'effort se concentrent sur les besoins des organismes distincts. Ainsi, il y a peu de risque et en général, la synergie créée entre les organismes participants est minime.

Passer de l'effort de coopération à l'effort de coordination demande aux organismes d'apporter à la relation du temps, de l'énergie et des ressources. L'effort de coordination demande aux organismes d'avoir :

- des missions compatibles
- un désir d'établir une relation plus officielle

Bien que chaque organisme conserve son pouvoir individuel, il faut mettre en place un groupe de coordination pour établir les moyens de communication, pour planifier et pour diviser les rôles entre les participants.

Tous les organismes participants rendent leurs ressources accessibles au groupe de coordination et les résultats sont attribués à tous les participants. Une plus grande intégration exige plus d'engagement, de temps et augmente le risque de pertes de ressources et de réputation des organismes participants.

(plus « d'explications » à la page suivante!)

L'effort de collaboration demande aux organismes d'établir une relation intégrée de plus long terme. Les organismes passent d'une vue limitée qu'ils ont de la communauté basée sur leur propre objectif, leurs valeurs et leurs buts, pour aller vers une culture qui leur dit :

- Nous sommes ensembles dans ce projet
- Le succès est le succès du groupe de collaboration
- Les résultats sont les résultats du groupe
- Si le projet de collaboration échoue, nous sommes tous responsables

L'effort de collaboration transforme le point de vue des organismes par rapport à l'environnement concurrentiel qui se concentre sur le côté protection et sur une *attitude étroite par rapport à ce qui peut être fait* pour leur faire réaliser que *plus le partage est important, plus importants sont les résultats pour tous*.

Collaborer signifie partager en vue d'un avantage mutuel – espace, information et ressources. Dans cette relation, des organismes qui étaient jusqu'alors indépendants, s'engagent à travailler ensemble et pleinement vers un objectif commun. Pour cela, les organismes doivent s'engager dans une planification générale qui établit clairement les voies de communication internes et externes.

La structure de collaboration, avec l'approbation des organismes participants, détermine l'autorité dont elle a besoin pour atteindre l'objectif. Le degré d'engagement, la mise en commun des ressources et la réputation individuelle de chacun des joueurs, augmentent le facteur risque. Cependant, la possibilité du groupe de créer des produits et des services uniques va bien au-delà de ce que pourrait faire individuellement chacun des partenaires.

Quels sont les facteurs clés de réussite d'une collaboration?

Les recherches actuelles indiquent qu'il existe certains facteurs communs qui aident à assurer la réussite d'une collaboration et à aider les organismes à passer de l'approche « *nous et eux* » à l'approche « *ceci nous concerne tous* ». Les six facteurs clés pour une collaboration réussie, décrits plus en détails dans cette section, sont :

1. les conditions externes et internes
2. le but, la planification et la progression
3. les caractéristiques des membres
4. la structure et le processus
5. la communication
6. les ressources

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

« Un potentiel matérialisé s'ouvre lui-même au changement, à l'opinion contraire, au mystère du potentiel, à l'engagement, aux idées troublantes. »

Max DePree

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

(« Questions » suite)

1. Les conditions externes et internes

S'interroger sur les conditions externes et internes d'organismes qui pourraient devenir partenaires est un bon départ pour prédire la réussite à long terme. Avant de commencer les liens, posez-vous ces questions importantes :

- Y a-t-il eu des collaborations réussies dans la communauté et/ou parmi les membres des groupes collaborateurs?
- Est-ce que le public voit le besoin de cette collaboration et/ou ses avantages?
- Est-ce que la structure interne des organismes, est prête pour une collaboration? Par exemple, est-ce que les conseils sont réceptifs à cette nouvelle manière de travailler? Est-ce que le personnel est ouvert à l'idée de collaborer ou considère-t-il que sa façon de faire est la meilleure?
- Est-ce que tous les partenaires ont une contribution à apporter et des profits à en tirer?
- Est-ce que les membres ont des motifs positifs pour s'engager dans la collaboration? (Veulent-ils qu'elle réussisse?)
- Est-ce que le but de la collaboration s'adapte bien aux orientations stratégiques des organismes?
- Est-ce que les partenaires ont des objectifs à long terme pour lesquels la collaboration joue un rôle clé?

Si vous ne pouvez pas répondre de façon *positive* à la plupart de ces questions, il se peut que votre organisme ne soit pas prêt à commencer un processus de collaboration. Sans être prêt et sans avoir envie de collaborer, l'effort sera sans doute un échec ou aura un succès minime. Si ces conditions ne sont pas présentes, envisagez d'effectuer du travail préparatoire pour créer un environnement propice à un effort de collaboration. Une coopération réussie ou un projet coordonné peut être la première étape de base pour un effort de collaboration ultérieure.

2. Le but, la planification et la progression

Pour réussir, les organismes collaborateurs doivent être d'accord sur le fait qu'il faut travailler ensemble et qu'il faut que la vision individuelle de chaque organisme s'amalgame en une seule vision partagée de réussite.

(plus de « but » à la page suivante!)

« Nous devons acquérir une compétence dans le domaine des relations. Rare sont ceux qui peuvent se permettre de travailler seuls. Nous allons tous vers une façon de travailler qui nous rend interdépendants les uns des autres. La seule manière de le faire de façon efficace est de savoir ce qu'il faut pour collaborer. »

Max DePree

(« Le but, la planification et la progression » suite)

Pour cela, vous devez d'abord prendre le temps de déterminer les valeurs et les croyances que vous avez en commun, ainsi que les besoins de chaque organisme pour qu'il perçoive la collaboration comme un succès.

À partir des valeurs et de la vision commune, des stratégies émergeront pour atteindre des buts et des objectifs concrets. D'une certaine façon, les buts et les objectifs doivent être différents des buts et des objectifs de chaque organisme collaborateur. Vous devez contrôler ces buts et objectifs de près pour vous assurer que la responsabilité de chaque étape du processus soit assignée.

Des résultats positifs et concrets rehaussent l'engagement par rapport à l'effort de collaboration. De petites réussites dès le début aident à développer un sens d'accomplissement qui donne l'énergie nécessaire pour prendre en charge des projets de plus grande envergure.

Ne perdez pas de vue cinq lignes directrices lorsque vous établissez votre plan de collaboration :

- Évitez de vous perdre dans des activités sans fin et des tâches qui ne résultent en aucune action et aucun progrès.
- Établissez des échéances dans le but de mesurer la progression tout au long du parcours.
- Célébrez souvent vos succès.
- Reconnaissez les progrès par rapport au but, même les plus petites étapes.
- Prenez le temps de réfléchir et d'apprendre pour que le partenariat puisse continuer à se développer.

Voici quelques questions à se poser tout au long du projet de collaboration :

- Avons-nous réexaminé notre but et nos objectifs pour voir si nous sommes toujours d'accord sur la direction que nous voulons prendre?
- Est-ce que les tâches et les attributions sont claires? Est-ce que les membres acceptent leurs responsabilités et effectuent leurs tâches conformément aux échéances et de manière acceptable?
- Avons-nous reconnu nos réussites de façon appropriée?
- Y a-t-il eu des changements internes ou externes depuis que nous avons commencé le partenariat? Si oui, quelles sont leurs répercussions sur l'effort de collaboration?

La confiance et l'engagement par rapport à l'effort de collaboration — et par rapport à chaque partenaire — croît au fur et à mesure que les attentes positives de chaque partenaire sont satisfaites, qu'ils se rendent compte qu'ils peuvent compter les uns sur les autres et que les atteintes chimériques peuvent être renégociées.

*« Il existe trois sortes de groupes :
Ceux qui agissent pour obtenir des résultats.
Ceux qui attendent les résultats.
Et ceux qui se demandent ce qui s'est passé. »*
Auteur anonyme

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

*« Nous ne sommes pas encore
où nous voulons être, mais
nous ne sommes plus où nous
étions. »*

Natasha Josefowitz

3. Caractéristiques des membres

Les membres, individus ou organismes, ont un rôle important dans le projet de collaboration. Une collaboration efficace demande un échantillon représentatif approprié provenant de la communauté qui sera touchée par le partenariat. Si nous ne permettons pas aux intervenants clés de participer, nous pouvons mettre dûment en péril les résultats du projet de collaboration.

Les partenaires doivent être convaincus que cette collaboration est dans leur intérêt et que les profits qu'ils en tireront surpassent les coûts. Une résistance inavouée à un engagement complet se produit lorsque des partenaires ne croient pas en la compétence des autres ou lorsqu'ils pensent que le groupe est sans pouvoir.

Chaque partenaire doit croire qu'il ne peut pas accomplir seul ce qu'il peut accomplir avec le groupe, en rassemblant les compétences et les ressources. Les organismes collaborateurs doivent reconnaître la valeur de l'interdépendance et vouloir accorder le temps et les ressources nécessaires au projet.

Il est primordial d'avoir dans un projet de collaboration, les personnes adéquates de votre organisme. Pour que ces personnes puissent contribuer efficacement et faire avancer le projet, elles doivent :

- avoir de l'aide
- comprendre clairement comment le projet de collaboration s'incorpore dans l'organisme
- avoir les compétences, la connaissance et le niveau d'autorité approprié pour prendre des décisions

Parmi les autres caractéristiques souhaitables, notons :

- la capacité d'écouter
- le désir de consulter les partenaires.
- de l'expérience et une assurance comme partenaire

Travailler ensemble de façon efficace demande aux partenaires de faire preuve de confiance et de respect. La confiance mutuelle se verra renforcée selon le comportement des membres, s'ils n'utilisent pas l'information de manière abusive et s'ils ne se minent pas les uns les autres en dehors des réunions. Il est primordial de respecter les décisions du groupe.

Les partenaires doivent également respecter et essayer de comprendre la culture, les valeurs et la manière d'opérer des autres organismes. Pour cela, ils doivent être ouverts aux différentes façons de penser et voir la valeur de chaque approche. Pour construire et nourrir un sentiment de confiance dès le départ, il faut établir des règles de base qui respectent la façon de voir de chacun.

(plus de « caractéristiques » à la page suivante!)

(« caractéristiques » suite)

Par exemple, ces règles de base peuvent comprendre :

- Nous vérifierons nos hypothèses.
- Nous nous efforcerons de partager et d'appuyer de nouvelles idées et essayerons de ne pas juger de façon prématurée.

Assurez-vous de revoir régulièrement les règles de base pour vous assurer que les membres soient satisfaits à savoir que le groupe respecte ces règles.

4. La structure et le processus

La structure élaborée et le processus suivi par le groupe doivent se baser sur l'engagement de chacun en vue des résultats espérés. Au sein de cette structure, les membres doivent devenir à la fois enseignants et élèves pour atteindre le but établi. Cela veut dire qu'ils doivent être ouverts aux différentes façons de s'organiser pour qu'ils puissent travailler ensemble de façon efficace.

Au fur et à mesure que le groupe se forme, les membres clarifient leurs rôles, partagent les responsabilités et les lignes directrices d'une politique pour que le travail s'accomplisse. Le groupe s'assure que les tâches sont précises et que chaque partenaire a accepté ses responsabilités par rapport aux tâches qui lui ont été assignées.

Au fur et à mesure que le groupe mûrit, la relation prend un tournant plus officiel avec des responsabilités et des processus de prise de décisions documentés de façon précise. Cela permet au partenariat de continuer au-delà des personnes qui l'ont formé. La capacité de s'adapter au changement est un test de flexibilité et de force de la structure et du processus de collaboration.

5. La communication

Les membres d'un groupe de collaboration doivent se rencontrer régulièrement de façon ouverte — se mettre au courant les uns les autres, discuter des problèmes et partager l'information nécessaire. En plus de partager l'information sur leur expertise technique et sur les objectifs de leur organisme, les membres du groupe doivent faire connaître les situations conflictuelles, les points problématiques et/ou les changements de situations. Cela demande une discussion ouverte sur les problèmes, les inquiétudes et les risques associés avec le partenariat. Si cette information n'est pas partagée à l'intérieur du groupe et avec les autres participants clés, le projet sera affaibli par le manque de confiance qui ne fera que grandir.

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

« Commencer lentement pour aller plus vite plus tard. »

Auteur anonyme

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

« Collaborer n'est pas toujours facile. Nous avons la tendance naturelle, une sorte d'instinct de survie, à faire les choses par soi-même. Cependant, si nous sommes sincères avec nous-mêmes, nous devons reconnaître que les problèmes actuels sont beaucoup trop complexes pour que nous puissions les régler seuls. Personne n'a le monopole des meilleures idées ou de la meilleure façon d'agir. »

Fisher, R. & Brown, S.
Getting Together, 1988

(« La communication » suite)

Pour faciliter la communication, vous devez prendre le temps d'établir des liens de communication officiels et officieux. Les moyens officiels de communication doivent être acceptés par tous et mis par écrit. Pour que l'information soit échangée, les membres du groupe doivent rester en contact en dehors des réunions officielles.

6. Les ressources

Pour réussir, les groupes collaborateurs doivent avoir les actifs adéquats pour faire le travail. Ces actifs comprennent les ressources humaines et financières. Tous les participants doivent contribuer selon la capacité de chacun, même si le niveau de participation est différent. En plus de permettre au projet d'exister, les ressources investies montrent un engagement tangible par rapport au projet et aux autres partenaires.

Quelles sont les principales responsabilités du conseil pour faire réussir un projet de collaboration?

La taille et la complexité de votre organisme vous aidera à déterminer le niveau d'engagement de votre conseil par rapport au projet de collaboration. Il se peut que dans certains organismes, les membres du conseil n'interviennent que pour élaborer les objectifs désirés, en s'assurant que le partenariat respecte la direction stratégique de l'organisme. C'est le personnel et les bénévoles qui participeront directement au projet.

Il se peut que dans d'autres organismes les membres du conseil participent directement au projet. Dans les deux cas, le conseil doit préciser clairement les attentes de l'organisme — ce qui est acceptable et inacceptable — par rapport au projet de collaboration.

Tous les conseils devront clarifier certains points avant de s'engager dans un projet de collaboration, en se posant certaines questions :

- Quels sont les objectifs à court et à long terme de ce projet?
- Quels résultats doivent être atteints pour que nous soyons satisfaits de l'effort que nous aurons mis?

(plus de « principales responsabilités » à la page suivante!)

(« Principales responsabilités » suite)

- Quelles conditions doivent être satisfaites pour que nous nous engageons?
 - Financement
 - Rapports – types et fréquence
 - Publicité – par exemple, utilisation du logo de l'organisme
 - Reconnaissance de l'organisme
 - Niveaux de planification et d'autorité
 - Ressources en personnel et en bénévoles
 - Autres

- Qu'est-ce que notre organisme est prêt à contribuer?
 - Financement
 - Ressources en personnel et en bénévoles
 - Aide administrative:
 - Traitement de texte
 - Photocopies
 - Postage
 - Espace pour les réunions
 - Réseaux externes et contacts
 - Réputation
 - Autres

Le partenariat devient de plus en plus la façon de travailler des organismes de nos communautés et d'obtenir des résultats. En prenant le temps nécessaire pour établir des plans, des relations et s'engager, nos organismes peuvent travailler en collaboration pour atteindre de nouveaux objectifs. En prenant le temps d'établir des collaborations efficaces, vous utilisez au maximum les ressources de votre organisme et de votre communauté.

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

« Si vous voulez motiver les gens, il faut leur donner une vision qu'ils désirent. Il faut la présenter de telle façon qu'elle les motive à participer. »

Martin Luther King

Board Development :
Utiliser au maximum son
temps et ses efforts –
Collaborer!

« Le chemin qui va de la
compétition à la collaboration
est éclairé par la négociation. »

Gene L. Morton

Quelques points à retenir...

Mettez-le par écrit

Pensez à avoir une lettre d'engagement qui sera signée par une personne de haute autorité de chaque organisme. En *signant sur la ligne pointillée*, les organismes partenaires démontrent leur engagement. Cette lettre peut servir de point de référence tout au long du projet. Certains points à inclure dans la lettre :

- Un engagement par rapport à la vision, au but et aux objectifs du projet.
- Une promesse de participer en matière de planification et d'évaluation du projet
- Une description des ressources mises au service du projet comme le temps du personnel et/ou des bénévoles, l'expertise, les fonds et l'aide administrative
- Un énoncé des attentes de l'organisme relativement à sa participation au projet
- Le niveau d'autorité qu'a le membre de chaque organisme pour agir au nom de son organisme
- La reconnaissance des autres membres participants

Tiré de *Collaboration Handbook* par
Amherst H. Wilder
Foundation

Ressources :

Kanter, Rosabeth Moss. *Collaborative Advantage*. **Harvard Business Review**, p. 96-108. Juillet-août 1994.

Mattessich, Paul W. and Monsey, Barbara. **Collaboration: What Makes It Work**. Minnesota: The Amherst H. Wilder Foundation, 1992.

Morton, Gene L. *Working Together: Developing Collaboration Among Competing Organizations*. **Nonprofit World**, vol. 5, n° 1, p. 15-17. Janvier-février 1987.

Support Centre for Nonprofit Management and National Minority AIDS Council. **The Collaboration Continuum**. California: Support Centre for Nonprofit Management, 1993.

Winer, Michael and Ray, Karen. **Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey**. Minnesota: The Amherst H. Wilder Foundation, 1994.



Board Development Program
Bureau 907, Standard Life Centre
10405, avenue Jasper
Edmonton AB T5J 4R7
www.albertabdp.ca