

Tout simplement en Colombie britannique :

Des organismes communautaires forment une coopérative pour affronter la nouvelle réalité de financement



La présente étude de cas intéressera d'autres organismes qui cherchent des moyens de collaborer, ainsi que les bailleurs de fonds qui veulent encourager les organismes subventionnés à travailler ensemble de façon plus efficace.

Aperçu et contexte

La ville de Williams Lake, les secteurs électoraux D, E et F du Cariboo Regional District, et les communautés avoisinantes des Premières Nations de l'intérieur de la Colombie-Britannique, vivent des changements économiques et sociaux importants. La population de la région a décliné, passant de 24 135 en 1996 à 23 290 en 2006. Plus du tiers de la main-d'œuvre de la région travaille dans l'agriculture, l'exploitation forestière, la transformation du bois et les mines, alors que ce pourcentage est d'un peu plus d'un cinquième (21 %) pour la main-d'œuvre provinciale. Les revenus de la région dépendent en bonne partie de la forêt qui est menacée par une épidémie de dentroctone du pin. Les paiements de transfert et les autres sources de revenus non reliées à l'emploi arrivaient en troisième et quatrième places respectivement au chapitre des revenus en 2006.

De 2003 à 2006, la croissance du revenu individuel à Williams Lake et dans la région suivait celle de la province, mais a marqué un recul dans les deux années suivantes. En 2009, les 14 230 contribuables de Williams Lake et de la région gagnaient un revenu moyen de 36 813 \$ chacun, comparativement à la moyenne provinciale de 39 754 \$. Au cours de ces deux années, la croissance de la population et la création d'emploi dans la province ont largement dépassé la performance de Williams Lake et de sa région¹.

1. *City of Williams Lake Assessment Business Expansion and Attraction Strategy*, préparé par Peak Solutions Consulting, Inc. (Kamloops) en association avec Lions Gate Consulting (Vancouver) et présenté à la Ville de Williams Lake le 31 mars 2011.

C'est dans ce contexte que les bailleurs de fonds, excédés de constater des chevauchements entre les programmes, des brèches de service, des « batailles de clochers » et un manque de coordination dans le secteur communautaire, ont commencé à encourager – et dans certains cas exiger – une plus grande collaboration entre les organismes communautaires à la recherche de nouveau financement ou du renouvellement de leur financement. Dans ce nouvel environnement, les organismes ont dû aller au-delà de la communication, de la collaboration et de la coordination, et bâtir des partenariats collaboratifs durables².

Afin de s'adapter à la nouvelle donne, cinq organismes de bienfaisance sans but lucratif, qui offrent une gamme de services à diverses clientèles (dont les enfants et leur famille, les femmes, les pré-adolescents, les jeunes et les adultes de la région de Williams Lake), ont commencé à se réunir en 2002 afin d'explorer de nouvelles façons de travailler ensemble. Après avoir examiné diverses structures juridiques, dont le partenariat, la société et un autre organisme communautaire, ils ont opté pour la coopérative.

La présente étude de cas explique comment et pourquoi ils ont choisi ce modèle, comment ils l'ont implanté et les résultats à ce jour. Elle intéressera d'autres organismes qui cherchent des moyens de collaborer, ainsi que les bailleurs de fonds qui veulent encourager les organismes subventionnés à travailler ensemble de façon plus efficace.

L'histoire

Au début de 2002, les directeurs généraux de Boys and Girls Club of Williams Lake and District (BGC), de l' Association canadienne pour la santé mentale - succursale Cariboo Chilcotin (CMHA), de la Cariboo Chilcotin Child Development Centre Association (CDC), de la Women's Contact Society (WCS), et de la Williams Lake Association for Community Living (ACL) ont commencé à se

réunir toutes les semaines pour voir comment leurs organismes pourraient travailler ensemble afin d'améliorer la prestation des services et de s'adapter aux nouvelles réalités découlant de changements au gouvernement et dans les contrats de service. La principale raison de cette initiative était le besoin de répondre aux pressions gouvernementales en vue de réduire les coûts pour la prestation des services, sans diminuer le niveau de service ou la capacité des organismes à répondre aux besoins changeants des clientèles. Au cœur de cette réflexion, les organismes croyaient que la meilleure façon de gérer les réductions de financement importantes et les virages en matière de services était d'adopter une approche collective, et que des solutions efficaces et efficaces pouvaient s'appuyer sur la collaboration plutôt que sur la fusion.

Les premières réunions étaient sans cérémonie et visaient le partage d'information, la création de liens et l'exploration d'avenues de collaboration. Ces premières réunions étaient réservées, prudentes et exploratoires, mais au bout de quelques mois, les cinq directeurs généraux avaient bâti une relation de travail collaborative et trouvé des avantages à entériner leur relation. Au bout de deux ans de collaboration, ils avaient fusionné leurs services de comptabilité, plusieurs organismes offraient leurs services à partir d'un même endroit, et la Central Interior Community Services Co-op (CICSC) était créée³.

Les coopératives sont des organismes communautaires fondés sur la prise en charge, la responsabilisation, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Ce sont des associations autonomes de personnes qui se réunissent volontairement pour répondre à leurs mêmes besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels, grâce à des entreprises à propriété conjointe et à contrôle démocratique. Les membres de la coopérative épousent les valeurs de respect, d'honnêteté, d'ouverture, de responsabilité sociale, de réciprocité, de débrouillardise et d'attention aux autres⁴.

2. K. Scott, *Funding Matters : The Impact of Canada's New Funding Regime on Nonprofits and Voluntary Organizations, Summary Report*, Ottawa, Conseil canadien de développement social en collaboration avec la Coalition of National Voluntary Organizations, 2003. www.ccsd.ca

3. *History and Development of the Central Interior Community Services Co-op*, préparé par Anne Burrill, associée, Change Maker Consulting, novembre 2006.

4. *Ibid.*

« La coopérative ne cherche pas à générer des profits pour les actionnaires, mais à créer de la valeur pour les membres. Nos priorités sont d'offrir les meilleurs services à nos clients et d'investir dans leurs collectivités. »

—Monica Johnson, directrice générale, Boys and Girls Club

Les cinq membres d'origine ont choisi le modèle coopératif pour les raisons suivantes :

- Le modèle coopératif s'inscrivait dans les valeurs et les principes des divers organismes
- Le succès d'une coopérative repose sur la capacité organisationnelle, qui peut être tangible ou intangible
- La propriété s'établit par l'achat de parts
- Les risques et les récompenses sont partagés
- La coopérative est un modèle d'affaires éprouvé qui peut servir à l'action sociale
- La coopérative permet une utilisation efficace des actifs (argent, bâtiments, etc.) et des ressources de tous les organismes membres (expertise en programmation, état d'agrément, personnel, etc.)
- La coopérative permet de conserver des services communautaires de valeur et de répondre à des besoins communautaires persistants par l'action commune
- L'autonomie et l'indépendance des organismes membres sont reconnues
- La coopérative améliore le fonctionnement des organismes, dont les rapports financiers, la gestion RH, la technologie et la prestation de services
- La coopérative assure l'équité dans la prise de décisions, selon la règle « un organisme, un vote »

La mission de la Central Interior Community Services Co-op est d'améliorer la réponse des organismes membres aux besoins sociaux de la collectivité, et sa vision est d'offrir un leadership communautaire pour le développement social grâce à une approche proactive visant l'autonomie et l'excellence des services.

Il a été établi que les organismes désireux de se joindre à la coopérative devaient œuvrer dans les services sociaux et avoir un statut d'organisme de bienfaisance sans but lucratif. Les membres ont été invités en raison de relations de confiance récentes ou de longue date, du partage des valeurs et d'une philosophie commune pour la prestation de services. Les cinq participants d'origine avaient un droit de veto informel pour l'exclusion de participants qui pourraient poser un défi important à l'établissement de la confiance qui est à la base du partenariat.

« La coopérative CICS procure aux services sociaux de Williams Lake une caractéristique unique, reconnue à l'échelle de la province, qui influence les valeurs défendues par la collectivité. »

—Ian McLaughlin, directeur général, Association for Community Living

On s'est aussi attardé à des questions comme la peur, la confiance relationnelle, la prise de décisions, la confidentialité, la résolution de conflits, les conflits d'intérêts, l'éthique du conseil d'administration, la colocalisation et les communications. La coopérative a mis au point des protocoles interorganisationnels pour la collecte de fonds et a créé un comité de gestion intégré (Integrated Management Committee, ou IMC)⁵. L'IMC offre un mécanisme qui permet aux cinq directeurs généraux de répondre aux exigences opérationnelles de façon collaborative. C'est le moteur de la coopérative : il répond à des demandes du conseil d'administration de la coopérative et des organismes membres pour des modèles de financement, des plans de travail, des propositions de recherche, la gestion RH, la gestion de projet et les politiques, de même que l'établissement de procédures. La coopérative en retire ces avantages :

- colocalisation dans un bâtiment qui est la propriété d'un organisme membre de la coopérative, dont les améliorations locatives ont été financées par des organismes membres qui sont devenus des locataires à long terme

5. C. Robert Mesle, *Aesthetic Value and Relational Power: An Essay on Personhood*. <http://www.religion-online.org/showarticle.asp?title=2549>

- amélioration technologique (serveurs, téléphones cellulaires, système téléphonique et économies grâce à l'achat conjoint)
- meilleurs résultats pour l'obtention de financement dans le cadre d'appels d'offres gouvernementaux
- création d'une équipe intégrée de services à la jeunesse
- formation conjointe du personnel
- activités conjointes de collecte de fonds
- deux propositions de Partenariat du marché du travail ont permis d'élaborer le premier plan stratégique, une échelle salariale, des descriptions de tâches, un système de catégories d'emploi et un seul régime d'avantages sociaux pour tous les employés non syndiqués
- service des finances intégré qui se charge des rapports financiers, de la paie électronique et des comptes créditeurs pour tous les membres de la coopérative
- comité de santé-sécurité au travail
- mécanismes qui permettent aux membres d'emprunter aux autres pour du financement temporaire et des achats d'immobilisation
- achats conjoints de matériel pour les bureaux et la salle de réunion

Leçons apprises

Il n'est pas facile d'expliquer pourquoi cette collaboration fonctionne tandis que d'autres échouent. Les cinq organismes qui se sont réunis au début pensaient qu'il était possible de travailler ensemble sans se fusionner en une seule entité. Pendant le processus, les participants se sont efforcés de partager l'information sur les marchés extérieurs et les pratiques d'affaires internes, afin de bâtir une relation de confiance et de faire avancer des projets communs dont le risque était partagé entre les partenaires.

Le contexte communautaire et organisationnel, les relations personnelles, les approches pour la direction, et la vision et l'engagement exceptionnels, ont tous contribué à l'idée que la coopérative était le fruit d'une conjoncture idéale (les bonnes personnes au bon endroit au bon moment), et ces

gens ont décidé de rester ensemble et de trouver des façons de faire fonctionner le partenariat pour le meilleur ou pour le pire⁶. D'autres facteurs ont contribué à ce succès :

- comprendre l'importance de la diligence raisonnable, du processus et du temps requis afin de mettre au point des protocoles écrits exhaustifs pour les partenariats collaboratifs.
- utiliser des ressources existantes sur les partenariats collaboratifs, dont The Partnership Toolkit for Building and Sustaining Partnerships, préparé par la Collaboration Roundtable au printemps 2001⁷, afin de repérer et d'implanter des ententes de partenariats à faible risque en vue de partager risques et ressources.
- résoudre des questions opérationnelles et des problèmes à l'aide d'un processus de prise de décisions par consensus qui s'appuyait sur les ressources, l'expérience et l'expertise des directeurs généraux, et qui reconnaissait qu'ensemble les cinq directeurs généraux étaient un maître directeur général.
- utiliser les cinq habiletés de découverte ou d'innovation : associer et relier des questions, des problèmes, ou des idées de différents domaines qui ne semblent pas reliés; remettre en question le statu quo; observer les clients afin de trouver de nouvelles façons de faire les choses (grâce à l'équipe intégrée de services à la jeunesse); expérimenter; et travailler en réseau. Les cinq directeurs généraux ont fait le travail eux-mêmes et n'ont pas confié l'innovation à un gestionnaire ou à un coordonnateur des opérations.
- renforcer l'innovation lors des réunions hebdomadaires en se réservant du temps pour cultiver des idées novatrices et pour se demander « pourquoi » et « pourquoi pas⁸ »
- créer un système de détection avancée afin de déterminer les succès potentiels et de réduire l'impact des dérives relativement à la mission lors du développement et de la mise en œuvre des programmes

Nous avons appris que la méfiance pouvait avoir plusieurs causes, dont le fait de ne pas atteindre un but qu'on s'était fixé, la perte du respect, la concurrence pour les contrats gouvernementaux, les guerres de clochers et le protectionnisme, de

6. *Ibid.*

7. <http://www.sparc.bc.ca/the-partnership-toolkit>

8. Dyer, J.H. , H. B. Gregersen et C. M. Christensen, *The Innovator's DNA*, *Harvard Business Review*, décembre 2009.

même que la création de barrières supposément impénétrables renforcées par les règles et les pratiques qui avantagent un groupe plutôt qu'un autre. Nous avons aussi appris que la confiance peut être minée par la supercherie et un comportement non digne de confiance, et rebâtie par des excuses, des promesses, des changements de comportement et d'attitude. Nous avons appris à être plus ouverts et à avoir ces conversations difficiles au sujet des excuses, des remords, du blâme, de l'autopunition, des demandes de pardon et de l'offre d'un dédommagement (p. ex., « je m'excuse, je me sens mal, j'ai fait une bêtise et je vais payer »). La confiance était et demeure l'ingrédient clé qui permet à un organisme de contribuer à la valeur et à la richesse de la coopérative, tandis que la coopérative renforce les organismes membres et augmente leur valeur.

« Collaboration continue entre les organismes membres, autonomisation de chacun pour répondre de façon plus efficace aux besoins de la collectivité en servant de stratégies intégratives. »

—Irene Willsie, directrice générale, Women's Contact Society

Puisque nous envisageons le nouveau rôle de leadership communautaire comme étant relationnel et pouvant influencer les choses, nous :

- avons clarifié les rôles et affecté des tâches particulières selon les habiletés, l'expertise et les forces de chaque directeur général
- avons bâti des relations de confiance d'abord, puis nous nous sommes tournés vers la réalisation de tâches ou de projets
- avons résolu les questions de résolution de conflits, de confidentialité, de concurrence et de prise de décisions grâce à des protocoles officiels
- avons inclus au conseil d'administration de la coopérative des représentants des conseils d'administration et de la direction de chaque organisme, mais nous n'avons accordé qu'un seul vote à chaque organisme
- avons mis sur pied des projets de service partagés auxquels participait plus d'un organisme (p. ex., des éducateurs à l'enfance ont été détachés par un organisme afin de travailler dans un autre pour que

celui-ci puisse respecter les exigences d'un contrat de service quant aux heures du personnel)

- avons veillé à ce que les délibérations encouragent une diversité d'opinions et la critique constructive
- étions prêts à être ouverts et à mettre en œuvre des valeurs entrepreneuriales (économiques, résultats tangibles, capacités des infrastructures) et non techniques (respect, réputation, valeur, coopération) pour décider d'un plan d'action
- avons compris le principe de la réciprocité, à savoir que la contribution au partenariat rehausserait les retombées pour chacun des organismes à la longue;
- avons partagé des idées et nous nous sommesentraidés
- avons fait des investissements stratégiques pour la croissance, notamment l'achat d'un bâtiment pour le Boys and Girls Club et du financement temporaire pour le projet résidentiel de la CMHA
- avons créé un service des finances partagé afin d'améliorer le rendement organisationnel

Thèmes émergents et aperçus

Les revenus projetés de la coopérative pour 2011–2012 dépassent 7 M\$. La coopérative est considérée comme un employeur important dans la collectivité. Elle a renforcé la capacité de ses membres à saisir les occasions externes et à réagir face aux menaces organisationnelles internes, en élargissant les services et la capacité RH, et en mettant à niveau l'infrastructure, dont les immeubles, les systèmes téléphoniques, les technologies informatiques et la procédure pour les rapports financiers.

Avec l'évolution des relations au sein de la coopérative, les organismes membres ont de nouvelles attentes. Nous avons dû repenser la concurrence, la contribution et le contrôle. Nous nous sommes éloignés de la mentalité traditionnelle du secteur, selon laquelle tous les autres organismes sont des concurrents et des menaces potentielles. Nous percevons maintenant la collectivité et les autres fournisseurs de services comme des composantes essentielles du renouveau organisationnel. Nous avons développé nos relations et nos échanges, et toutes nos pratiques d'affaires se sont améliorées. Nos succès communs pour la réduction des coûts et l'intégration des services communautaires à la jeunesse nous ont

donné le courage d'aborder les sujets plus délicats relatifs à la prestation des services.

Pour les économies rurales, nous considérons la collaboration comme un facteur essentiel de résilience (c.-à-d., « la capacité de subir des changements importants sans perdre son intégrité; la résilience, c'est, paradoxalement, ce qui permet de maintenir une stabilité en dépit du changement »). On peut dire avec certitude que le statu quo doit être déstabilisé afin de dégager des ressources pour une nouvelle croissance et de tirer parti d'occasions imprévues.

Nous comprenons que les intérêts de notre organisme sont inextricablement liés à ceux des autres.

« Nos valeurs influencent les services de chaque organisme membre, ce qui démontre que l'honnêteté et la responsabilité sociale n'ont pas à être sacrifiées pour la qualité et la valeur. »

—Trevor Barnes, directeur général, CMHA

Au sujet de l'auteur

En tant que membre fondateur de la Central Interior Community Services

Co-op et directrice générale du Child Development Centre, Nancy Gale utilise ses compétences en leadership relationnel, direction et stratégie d'un organisme de taille moyenne. Quoiqu'elle ait surtout travaillé dans la gestion et la direction d'OSBL, elle a aussi enseigné et animé des ateliers sur la planification stratégique, la gouvernance, la croissance des petites entreprises et la gestion du changement, et plus récemment le développement de la petite enfance. Elle poursuit une quête inlassable de nouvelles idées et d'apprentissage, et croit que, pour diriger des OSBL, il faut une formation continue et une foi inébranlable dans la capacité de l'être humain à effectuer des changements par la collaboration. Elle juge qu'il est tout aussi important de mettre en application ses nouvelles informations ou connaissances, en conseillant, en avisant, en enseignant, en mettant en pratique, mais surtout en échangeant avec les autres.

Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH fait progresser les enjeux relatifs à la main-d'oeuvre communautaire.

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'oeuvre. En tant que **rassembleur**, il réunit les gens et favorise l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, il acquiert des connaissances et améliore notre compréhension au sujet de la main-d'oeuvre communautaire.

© 2012 Conseil RH pour le secteur communautaire

Les droits d'auteur ne sont pas exigés pour les organismes caritatifs et à but non lucratif, lorsqu'il s'agit d'un usage non commercial, avec attribution. Tous autres droits réservés.

ISBN: 978-1-926754-25-3

Also available in English.

201-29, rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5

Tél. : 613.244.8332 | sans frais : 866.594.8332 | télécopieur : 613.241.2252

www: conseilrh.ca | Twitter : @HR_Council



Le Conseil RH est financé par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.
Les opinions et interprétations que contient la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada