

**Dans ce numéro :**

Introduction

Modèles et approches de gouvernance

La forme soutient la fonction

La réussite passe par l'organisation

Viser une « bonne gouvernance »

Références

## Gouverner pour assurer le succès des partenariats

Par Kim Hodgson, consultante, Association pour la santé publique de l'Ontario

### Introduction

À mesure que des partenariats communautaires se créent ou élargissent leur base d'adhérents et qu'ils commencent à définir leur image communautaire globale, il devient nécessaire de préciser les rôles, les responsabilités, la structure et la gouvernance au sein de ces partenariats. La gouvernance est reconnue comme un facteur clé de succès des partenariats, coalitions, organisations et gouvernements; elle est nécessaire dès qu'un groupe de personnes s'unit dans un but commun. Les partenariats et coalitions fonctionnent bien et sont plus efficaces lorsqu'une structure de gouvernance appropriée et faisant consensus est en place pour appuyer leurs diverses activités.

Ce document présente une variété d'approches et de modèles de gouvernance et offre des suggestions pratiques pour choisir une structure ou une forme de gouvernance en mesure de soutenir les initiatives mises de l'avant par votre partenariat. L'article présente trois principales fonctions de gouvernance et propose plusieurs structures ou styles d'organisation qui conviennent à des partenariats communautaires multisectoriels. On y retrouve également les principes d'une « bonne gouvernance ».

### Modèles et approches de gouvernance

Les modèles et approches de gouvernance sont en constante évolution de façon à s'adapter à la complexité des difficultés auxquelles font face les organisations et à la diversité des partenaires qui les utilisent (Seel et Ilgriff, 2006). Dans de nombreux cas, les modèles de gouvernance traditionnels se révèlent inadéquats pour composer avec les problèmes multidimensionnels et pour offrir des solutions et démarches exhaustives et holistiques (Renz, 2006).

#### *Qu'entend-on par « gouvernance »?*

Toute personne ayant participé à un partenariat peut confirmer que la gouvernance n'est jamais simple ou directe. Au contraire, « la gouvernance est souvent désordonnée, timide, imprévisible et floue » (Corkery, 1999). L'Encyclopédie de l'Agora en ligne définit la gouvernance comme étant « le processus par lequel les organisations humaines, qu'elles soient privées, publiques ou civiques, prennent elles-mêmes la barre pour se gouverner ». Selon l'Institut sur la gouvernance, établi à Ottawa, la gouvernance est « le processus par lequel des sociétés ou des organisations prennent des décisions importantes, déterminent avec qui elles collaborent et choisissent les moyens pour rendre compte de leurs activités ». Elle est l'art de « guider les sociétés et organisations » (Ledwell, 2008).

En outre, les structures de gouvernance varient souvent entre les organismes à but lucratif et ceux à but non lucratif; les mandats et intérêts des intervenants peuvent être passablement différents selon la vocation de l'organisme. Historiquement, les organisations et groupes communautaires fonctionnaient avec un conseil d'administration élu, des règlements administratifs, des comités formels et des critères d'adhésion. Toutefois, la tendance actuelle est au style de leadership commun et participatif, à l'apprentissage réflexif, et au « sensemaking ». (Pour de plus amples informations sur ce sujet, voir la description de la gouvernance générative plus loin.)

Il existe plusieurs modèles de gouvernance que les organismes à but non lucratif et d'autres entités, telles que les coalitions et les partenariats, peuvent envisager. Carter McNamara a beaucoup écrit sur les structures de gouvernance des organismes à but non lucratif; les lecteurs sont invités à consulter ses écrits pour des descriptions plus élaborées de ces structures et de leur applicabilité dans des contextes précis (McNamara, 2008).

Il est utile d'examiner les styles de gouvernance d'après les fonctions clés d'un organe décisionnel. Les auteurs du livre *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards* présentent trois principaux types de gouvernance : fiduciaire, stratégique et générative (Chait, Ryan et Taylor, 2005). Les conseils d'administration *fiduciaires* se penchent plus particulièrement sur les faits, les chiffres, les finances et les rapports; leur travail de base est d'ordre technique – superviser les activités et assurer la responsabilisation. Pour leur part, les conseils d'administration *stratégiques*, comme leur nom l'indique, s'intéressent davantage à l'analyse concurrentielle et à la planification stratégique; leur fonction principale consiste à façonner des stratégies et à étudier les rendements. Enfin, la gouvernance *générative* accorde moins d'importance aux règlements, aux activités, à la responsabilisation et à la bureaucratie; elle s'intéresse plutôt à l'établissement d'une direction axée sur l'équipe et sur certains principes, ainsi qu'à la responsabilisation axée sur l'excellence. La gouvernance générative encourage la réflexion et l'apprentissage en petits groupes, lesquels permettent aux membres d'examiner des questions telles que : Que signifie « gouverner »? Que devons-nous savoir pour agir différemment? Quel type d'organisation mettrons-nous en place pour y parvenir? (Seel et Ilfirgg, 2006).

Il est important de noter qu'un type d'approche n'est pas nécessairement supérieur à un autre. Les auteurs de *Governance as Leadership* soutiennent que « la gouvernance... ne se limite pas à un seul mode de fonctionnement. Elle consiste à choisir à quel moment se mettre dans un mode particulier. Il s'agit d'une activité complexe » (Chait et coll., 2005). Déterminer le mode de gouvernance le plus approprié selon l'objectif à atteindre est une tâche de gouvernance permanente que les dirigeants et les membres d'un partenariat doivent prendre en considération.

## La forme soutient la fonction

Outre l'examen des fonctions clés de l'organe directeur, une des principales tâches des partenariats consiste à choisir une structure ou un style d'organisation permettant au groupe de travailler et de communiquer de façon efficace. Une structure de gouvernance devrait être facile à comprendre et à appliquer, tout en étant suffisamment complexe pour tenir compte des diverses responsabilités et activités d'une organisation. Les facteurs les plus importants à prendre en considération sont :

1. La taille et la complexité du partenariat, et notamment :
  - le degré de formalisme ou de bureaucratie des organismes participants;
  - l'autorité décisionnelle des participants;

---

*La tendance actuelle est au style de leadership commun et participatif, à l'apprentissage réflexif et au « sensemaking ».*

---

*Déterminer le mode de gouvernance le plus approprié selon l'objectif à atteindre est une tâche de gouvernance permanente que les dirigeants et les membres d'un partenariat doivent prendre en considération.*

- le nombre d'organisations participantes;
- la stabilité de la base d'adhérents;
- l'emplacement géographique des participants, qui pourrait avoir une influence sur le type de réunions et de communication.

**2. La complexité du travail entrepris, y compris :**

- le nombre des initiatives examinées ou mises en œuvre simultanément;
- la diversité des participants œuvrant au sein du projet ou d'un comité;
- la nature politique du travail accompli;
- les échéances et produits livrables.

---

*Une structure de gouvernance devrait être facile à comprendre et à appliquer, tout en étant suffisamment complexe pour tenir compte des diverses responsabilités et activités d'une organisation.*

Certains groupes opteront pour une structure qui s'est révélée efficace pour eux dans le passé. Dans certains cas, une structure particulière est imposée par un bailleur de fonds ou un organisme de financement. Toutefois, certaines formes d'organisation semblent plus appropriées à différents type d'activités, étapes de développement ou degrés de formalisme exigé par le groupe ou le bailleur de fonds. L' "Institute for Conservation Leadership" a décrit six styles organisationnels généraux, chacun ayant une fonction, une structure, une autorité et un cadre décisionnel distincts. Le travail de l'institut aide les groupes à examiner quel type de structure convient le mieux à leurs activités et à leurs adhérents actuels ou prévus. Les six styles organisationnels sont brièvement passés en revue ci-après. Pour une description plus détaillée de chacun de ces styles, visitez le site web de l'institut à [www.icl.org](http://www.icl.org).

Règle générale, les **réseaux d'information** et **associations** servent à échanger de l'information et à coordonner des services. Leur structure relativement souple permet une interaction périodique entre les membres.

Dans le cadre des **projets coordonnés**, au moins deux groupes collaborent et partagent des ressources pour aborder des enjeux ou mettre en œuvre des programmes particuliers. Ils mettent généralement sur pied des comités directeurs et des groupes de travail pour accomplir les tâches.

Pour leur part, les **coalitions de plaidoyer**, sont formées de groupes qui collaborent pour coordonner et mobiliser l'énergie et les ressources de plusieurs regroupements afin d'aborder un enjeu unique (souvent lié aux politiques), dans le but d'accroître leur influence et d'atteindre des objectifs communs. Les membres s'y engagent à divers niveaux. Une autorité ou équipe décisionnelle centralisée et commune, représentative des organisations clés membres de la coalition, est en place pour réagir rapidement aux questions ponctuelles. Le leadership et le personnel sont fournis par les groupes membres de la coalition, lesquels doivent rendre des comptes à l'organe décisionnel.

Certains regroupements plus formels, notamment les **partenariats permanents** et les **groupes multilatéraux**, disposent d'ententes juridiques écrites plus officielles qui décrivent les rôles, les responsabilités et les contributions des groupes membres.

## La réussite passe par l'organisation

Les partenariats mettent souvent sur pied divers types de comités ou de groupes de travail pour « orienter » ou « effectuer » certaines tâches particulières. Il est important que les membres de ces comités connaissent précisément la portée de leurs activités et l'étendue de leur pouvoir décisionnel; il est préférable de les préciser dans leur mandat. Les comités assument généralement une des deux fonctions suivantes :

1. Réalisation du travail préparatoire en vue des décisions du conseil, comme l'élaboration de politiques et la formulation de recommandations.
2. Exécution de tâches au nom du conseil dans des domaines comme la collecte de fonds ou les relations communautaires.

Les descriptions suivantes de types de comités ont été adaptées du site Web de Centraide sur la composition des conseils d'administration.

Un **comité permanent** est le type de comité le plus courant. Les membres étudient les problèmes qui surviennent dans un domaine donné et offrent en permanence de l'aide et des conseils spécialisés à l'ensemble du groupe. Il peut s'agir entre autres d'un comité exécutif, de comités directeurs ou de comités chargés de questions comme l'adhésion, le personnel, la santé, les finances et la collecte de fonds. Souvent, un comité permanent dispose de vastes pouvoirs et assume de grandes responsabilités pour accomplir son travail. L'ensemble du groupe suit habituellement l'avis et les recommandations d'un comité permanent.

Un **comité spécial** est constitué pour traiter une question ou une situation particulière qui ne relève pas de la compétence d'un comité permanent existant. Il est dissous une fois la tâche accomplie. Il peut par exemple organiser une conférence, préparer une présentation à l'intention d'un bailleur de fonds ou effectuer une analyse de l'environnement. Selon la situation, un comité spécial peut être investi de responsabilités et de pouvoirs importants. L'ensemble du groupe suit habituellement tous les avis et recommandations provenant d'un comité spécial.

Un **comité consultatif** est formé pour fournir à l'ensemble du groupe des avis sur toutes les questions au sujet desquelles celui-ci a besoin de renseignements, par exemple en matière de politiques, de planification ou de relations publiques. Le comité consultatif se distingue des autres comités en ce que le conseil d'administration n'est pas tenu de suivre ses avis ou recommandations (quoiqu'il le fasse fréquemment). Règle générale, un comité consultatif n'est formé qu'occasionnellement. Son mandat est habituellement temporaire, et le comité est généralement dissous après l'avoir accompli.

Si un partenariat est relativement petit et cohésif, et qu'il se concentre sur un petit nombre d'activités concrètes, un comité directeur accompagné de comités spéciaux dotés de responsabilités et pouvoirs précis pourrait être suffisant.

Par contre, si un groupe est en à ses débuts, si la nature des tâches à accomplir n'est pas claire ou si le rôle des participants n'est pas encore déterminé, une approche fluide et souple pourrait être plus appropriée. Son modèle de gouvernance pourrait être formé d'un modeste comité directeur constitué de personnes compétentes qui prennent des décisions sur des questions stratégiques et financières au nom de l'ensemble du groupe. Des comités spéciaux pourraient être mis sur pied pour accomplir des tâches particulières comme la rédaction d'une proposition, l'évaluation d'une situation ou la participation à la vie communautaire.

À mesure qu'un partenariat s'oriente vers une direction stratégique particulière, le recours à de l'expertise, à des conseils ou à des ressources additionnelles pourrait être nécessaire. Le cas échéant, un comité consultatif pourrait être constitué et réunir des personnes de l'extérieur possédant une expertise particulière pour conseiller et aider le partenariat dans un domaine précis.

Il est également important de prendre en compte la distinction entre un contexte urbain et rural, ainsi que la possibilité pour les participants de se rencontrer en personne ou encore à distance grâce à la technologie. Il pourrait être impossible d'organiser des réunions de comité mensuelles ou trimestrielles lorsque de longs déplacements sont nécessaires et que la technologie pour communiquer à distance n'est pas disponible ou trop onéreuse.

---

*Une bonne gouvernance permet à une organisation ou à un partenariat d'accomplir son travail et de remplir sa mission. L'important, c'est la bonne réalisation des résultats désirés (Programme des Nations Unies pour le développement, 1997).*

## Viser une « bonne gouvernance »

Une fois que les membres d'un partenariat ont adopté une approche de gouvernance et une structure de soutien particulières, ils doivent être prêts à prendre en compte les éléments d'une « bonne gouvernance » qui orienteront et appuieront leurs futurs efforts. Une bonne gouvernance permet à une organisation ou à un partenariat d'accomplir son travail et de remplir sa mission. L'important, c'est la bonne réalisation des résultats désirés (Programme des Nations Unies pour le développement, 1997). D'un point de vue plus pratique, Edgar, Marshall et Bassett (2006) proposent les éléments suivants comme attributs clés d'une bonne gouvernance :

- Les personnes en situation de pouvoir sont perçues comme ayant acquis ce pouvoir de façon légitime.
- Une voix appropriée est accordée à ceux qui sont touchés par les décisions.
- Il y a une bonne communication entre le personnel, les partenaires et les parties intéressées.

Les principes et attributs suivants ont été adaptés de l'article *Partnerships: Putting Good Governance Principles into Action* (Edgar et coll., 2006) et servent de liste de contrôle dont les partenariats peuvent s'inspirer pour mettre en place des principes de bonne gouvernance.

## Développement des partenariats

*(Pour en apprendre davantage sur le développement des partenariats, consulter le numéro de l'automne 2009 de la revue En bref du Centre de ressources – Cœur en santé.)*

- ✓ Les bonnes personnes sont présentes et prêtes à contribuer.
- ✓ L'examen de l'adhésion et le recrutement de partenaires sont des activités permanentes.
- ✓ Tous les participants sont convaincus des avantages que leur procure le partenariat.
- ✓ Des ressources adéquates sont disponibles pour créer et maintenir le partenariat.
- ✓ Les différents contextes des partenaires sont compris et acceptés.

## Légitimité et voix

- ✓ L'inclusion de particuliers provenant de groupes prioritaires est prise en compte.
- ✓ Il y a de nombreuses occasions de réunir les partenaires.
- ✓ Les discussions sont dirigées de façon à donner voix au chapitre à tous et à favoriser un dialogue authentique et respectueux.
- ✓ Le groupe s'efforce d'atteindre un consensus quand c'est possible.

## Leadership et vision stratégique

- ✓ Le style de leadership est appuyé par les membres.
- ✓ Le leadership est réparti entre les membres de façon appropriée.
- ✓ Toutes les parties partagent une vision commune et clairement articulée de leur objectif.
- ✓ Chaque membre du partenariat analyse de quelle façon son organisation peut contribuer à la vision commune et s'adapter à tout changement apporté à la vision au fil du temps.
- ✓ Les rôles et responsabilités sont clairement définis.

## Rendement et évaluation

- ✓ Tous les participants s'entendent à propos des critères menant au succès.
- ✓ Le cadre de mesure et de diffusion du rendement est élaboré en collaboration.
- ✓ Le rendement fait l'objet d'un suivi, et ses résultats sont rendus publics.

## Responsabilité

- ✓ Les responsabilités liées au projet de l'organisme hôte ou de l'organisation principale sont claires pour tous les participants.
- ✓ La relation entre les partenaires est ouverte, transparente et responsable.
- ✓ La responsabilité des participants à l'égard de leur organisation respective est reconnue et respectée.
- ✓ Les résultats du partenariat sont transmis au public.

---

*Il n'existe pas de recette unique pour créer une structure de gouvernance adaptée à la complexité, aux activités et aux préférences des membres d'un partenariat donné.*

Il n'existe pas de recette unique pour créer une structure de gouvernance adaptée à la complexité, aux activités et aux préférences des membres d'un partenariat donné. Les mécanismes de gouvernance doivent être adaptés un à un pour tenir compte de la mission du partenariat, de son niveau de développement et des tâches qu'il doit accomplir. Tant qu'il y a un consensus, de la compréhension et du soutien envers le modèle choisi, plusieurs types de gouvernance peuvent être efficaces. Le processus mis en place par les groupes pour discuter, délibérer et choisir une structure, pour ensuite l'adapter au fil du temps à l'évolution du partenariat, est peut-être aussi important que la structure finale elle-même.

## Références

- Gilles Paquet, *Gouvernance : mode d'emploi*, Montréal, Liber, 2008, 364 p.
- Université d'Ottawa, *Les savoirs de la gouvernance communautaire*. Faculté des sciences sociales  
<http://www.sciencesociales.uottawa.ca/aruc-cura/fra/gouvernance.asp>
- Université d'Ottawa, *Les savoirs de la gouvernance communautaire*. Faculté des sciences sociales.  
 Projets de recherche en cours en francophonie minoritaire.  
<http://www.sciencesociales.uottawa.ca/aruc-cura/fra/recherche.asp>
- Programme des Nations Unies pour le développement. *La Gouvernance en faveur du développement humain durable*, 1997.  
 Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-f.pdf>.
- Renz, D. *Exploring the Puzzle of Board Design: What's Your Type?*, 2006. Disponible en ligne à l'adresse :  
[http://www.nonprofitquarterly.org/index.php?option=com\\_jcs&view=jcs&layout=form&Itemid=131](http://www.nonprofitquarterly.org/index.php?option=com_jcs&view=jcs&layout=form&Itemid=131).
- Seel, K. *Rethinking Governance*, sans date. Disponible en ligne à l'adresse :  
[http://www.public-schools.ab.ca/Public/association/SprAssembly10\\_RethinkingGovernance\\_KSeel.pdf](http://www.public-schools.ab.ca/Public/association/SprAssembly10_RethinkingGovernance_KSeel.pdf).
- Seel, K., et A. Ifrigg. *Being a Governor. A Process for Board Development*, Institute for Nonprofit Studies, Mount Royal College, 2006.  
 Disponible en ligne à l'adresse : [http://www.mtroyal.ca/wcm/groups/public/documents/pdf/npr07\\_goverguide.pdf](http://www.mtroyal.ca/wcm/groups/public/documents/pdf/npr07_goverguide.pdf).
- Centraide. *Comités*. Tel que consulté en ligne à l'adresse : <http://www.boarddevelopment.org/fr/1/committees.aspx>.
- Chait, R. P., W. P. Ryan et B. E. Taylor. *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*, Board Source, 2005.
- Corkery, J. *Introductory Report. In Governance: Concepts and Applications*, International Institute for Administrative Studies, Bruxelles, 1999.
- Edgar L., C. Marshall et M. Bassett. *Partnerships: Putting Good Governance Principles in Practice*, Institut sur la gouvernance, 2006.  
 Disponible en ligne à l'adresse : [http://iog.ca/sites/iog/files/2006\\_partnerships\\_0.pdf](http://iog.ca/sites/iog/files/2006_partnerships_0.pdf).
- Institute for Conservation Leadership. *Six Models of Cooperative Effort*, 2006. Disponible en ligne à l'adresse :  
<http://www.icl.org/resourcefree/six-models-cooperative-efforts>.
- Institute for Conservation Leadership. *Working Together: A Toolkit for Cooperative Efforts, Networks, and Coalitions*, 2006.  
 Commande en ligne à l'adresse :  
<http://www.icl.org/resources/publications/working-together-toolkit-cooperative-efforts-networks-and-coalitions>.
- Ledwell, P. *Governance matters? Governance Trends for Associations*. Institut sur la gouvernance, discours prononcé à la section d'Ottawa-Gatineau, SCDA, 19 novembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse :  
[http://iog.ca/sites/iog/files/csae\\_speech\\_nov2008\\_1.pdf](http://iog.ca/sites/iog/files/csae_speech_nov2008_1.pdf).
- McNamara, C. *Field Guide to Developing, Operating and Restoring Your Nonprofit Board*, Authenticity Consulting, 2005.  
 Disponible en ligne à l'adresse : [http://www.authenticityconsulting.com/pubs/BD\\_gdes/BD\\_pubs.htm](http://www.authenticityconsulting.com/pubs/BD_gdes/BD_pubs.htm).

**Réseau CS** est un regroupement d'organisations de promotion de la santé qui collaborent avec des groupes et organisations communautaires voués à la création de communautés en santé. Les membres du Consortium comprennent Nexus Santé, Parent Action on Drugs, la Coalition des communautés en santé de l'Ontario et l'Association pour la santé publique de l'Ontario.

Nous offrons des services, en français et en anglais, tels que des consultations, de la formation, des occasions de réseautage et des ressources éducatives.

Les services du Réseau CS adressent aux partenariats de communautés en santé ainsi qu'aux groupes et organisations communautaires intéressés ou admissibles à une subvention du Fonds pour les communautés en santé du ministère de la Promotion de la Santé et du Sport.

