



PAPIER | RÉSOUDRE LE CASSE-TÊTE DE LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE

Liz Weaver

Il existe une abondante littérature sur la collaboration et le travail collaboratif, mais relativement peu permettant de comprendre les rouages de la gouvernance collaborative — son fonctionnement, sa structure, son efficacité, de même que les responsabilités et le degré d’engagement de ses parties prenantes. Cet article s’adresse aux agent-e-s de changement qui rencontrent des défis sur le plan de la gouvernance collaborative dans le cadre de leur travail.

Les personnes responsables du changement communautaire passent d’innombrables heures à tenter d’élaborer des solutions qui auront une plus forte incidence sur leur quartier, leur communauté ou leur réseau. Cela montre à quel point la gouvernance collaborative est une pratique difficile à mettre en œuvre.

Il existe une abondante littérature au sujet sur la collaboration et le travail collaboratif, mais relativement peu permettant de comprendre les rouages de la gouvernance collaborative — son fonctionnement, sa structure, son efficacité, de même que les responsabilités et le degré d’engagement de ses parties prenantes.

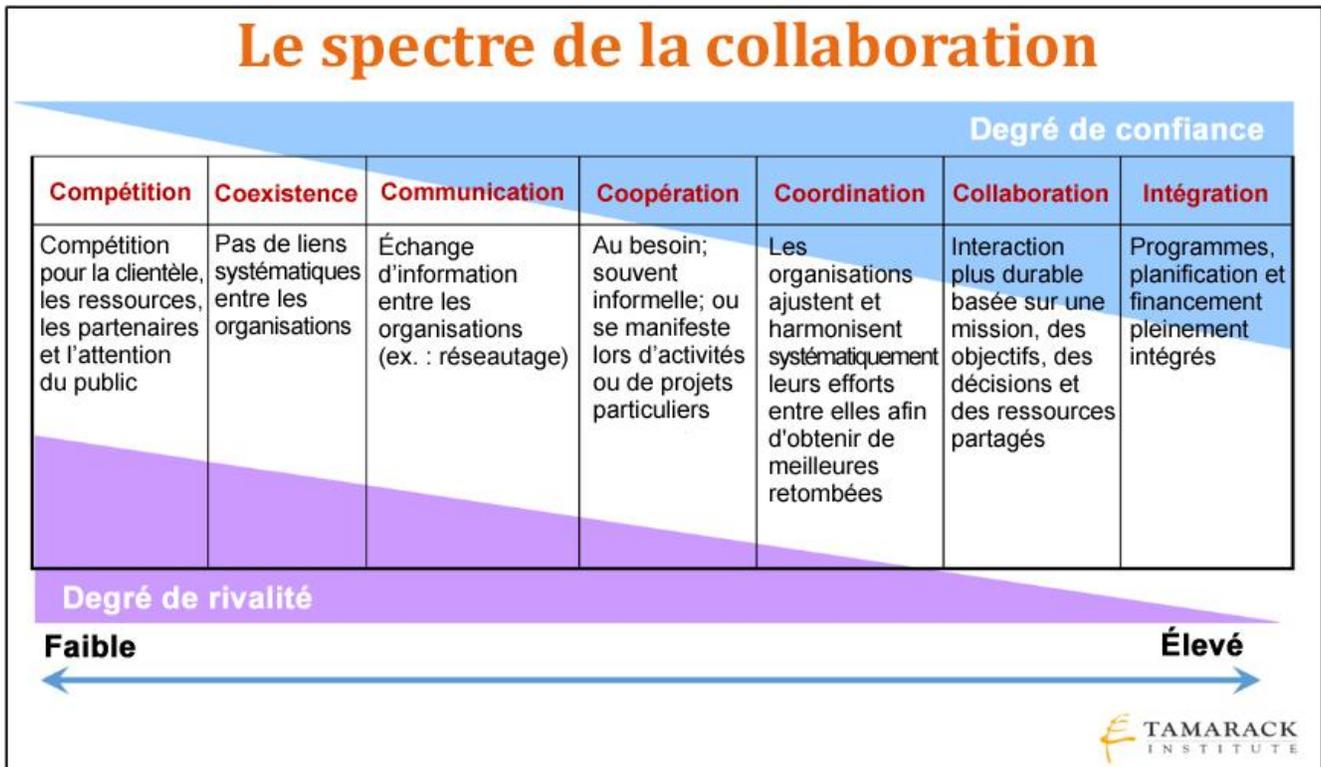
Pour ma part, j’applique une approche collaborative qui se base sur cette affirmation de David Chrislip :

Si vous rassemblez les bonnes personnes de manière constructive et que vous leur fournissez de l’information de bonne qualité, elles développeront des visions authentiques et des stratégies pour aborder les préoccupations partagées par les organisations et la communauté.

Cette affirmation comporte plusieurs éléments particuliers qui sont essentiels à une collaboration efficace, mais qu’en est-il de la gouvernance collaborative?

La gouvernance collaborative est une démarche formelle ou informelle dans le cadre de laquelle des partenaires représentant divers intérêts prennent des décisions ensemble, partagent des ressources et coordonnent stratégiquement leurs efforts afin de résoudre des problèmes.

Voilà plusieurs années, l'Institut Tamarack a créé le [spectre de la collaboration](#). Il s'agit d'un outil permettant aux groupes de choisir la meilleure option pour faire avancer leur travail collectif parmi sept différents niveaux de collaboration.



TROUVER UN JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LA DÉMARCHE DE GOUVERNANCE COLLABORATIVE, SON RÉSULTAT ET L'ASPECT RELATIONNEL

Le degré de rigidité des modèles et des structures de gouvernance collaborative dépend généralement des facteurs suivants :

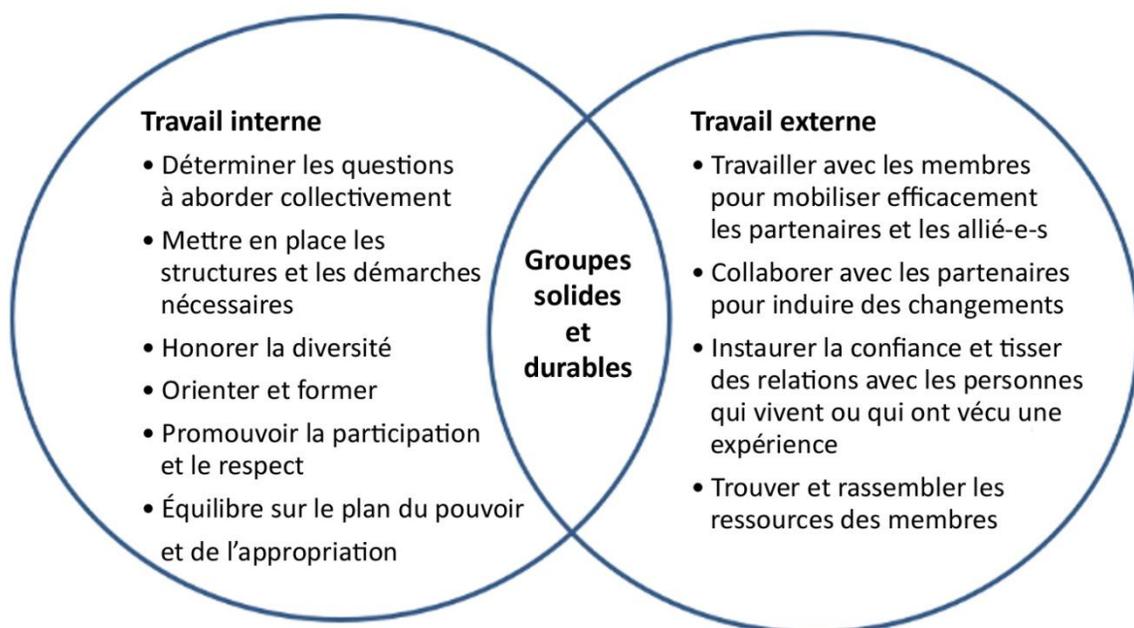
- le contexte communautaire;
- les antécédents et l'expérience en matière de collaboration;
- la complexité du problème ou de l'enjeu en cause;
- la disponibilité des ressources pour soutenir les efforts collectifs;
- l'existence préalable de relations, de liens et d'un rapport de confiance entre les partenaires.

La gouvernance collaborative nécessite un juste équilibre entre la démarche et son résultat. La démarche doit être suffisamment détaillée pour que les personnes qui l'entreprennent comprennent l'ensemble de la structure organisatrice, de même que le rôle et les responsabilités qui leur incombent; qu'elles sachent de quelle manière participer à la prise de décisions communes et contribuer à la progression et à l'incidence de l'initiative collaborative; et qu'elles parviennent à harmoniser leurs motifs personnels ou organisationnels avec les objectifs communs de l'initiative collaborative, et à s'engager envers ceux-ci.

Les personnes impliquées dans une initiative collaborative doivent également tenir compte des relations, des liens et du rapport de confiance déjà existants entre les partenaires. Ces aspects varieront d'une initiative collaborative à l'autre. Dans certaines communautés, les liens et les relations seront solides alors que dans d'autres, le degré de confiance et les liens seront faibles.

Nos collègues de [Villes renforçant la communauté](#) ont constaté l'existence d'un défi sur le plan relationnel. Les groupes font souvent l'erreur de se concentrer sur la démarche au détriment des relations. Or, la viabilité des partenariats dépend en grande partie des relations et de la confiance.

Quel que soit le type d'approche collaborative qu'ils adoptent, les partenariats et les initiatives doivent assurer deux fonctions:



Source : F. D. Butterfoss, 2007

1. **Travail interne** : Cette fonction rassemble les tâches ou les activités nécessaires pour bâtir, nourrir et assurer la cohésion du groupe. Cela implique notamment de définir une vision et des objectifs, ainsi que de recruter, de former et de retenir les membres du groupe. Cette fonction implique également de tisser des relations et d'établir la confiance.
2. **Travail externe** : Cette fonction rassemble les tâches menant à l'atteinte des objectifs du groupe. Ces tâches visent le déploiement d'actions menant aux retombées définies collectivement. L'efficacité du travail externe dépendra de la qualité du travail interne, notamment en ce qui concerne la coordination interne du groupe et le degré de confiance qu'il aura développé.

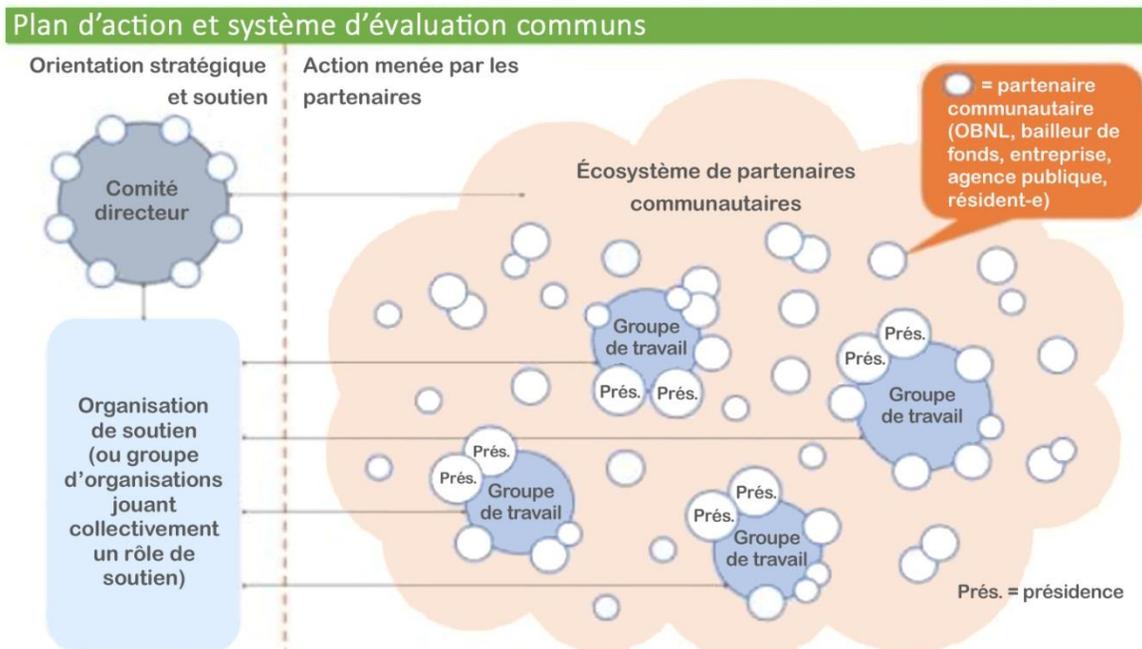
MODÈLES ET STRUCTURES DE GOUVERNANCE COLLABORATIVE

Il n'existe pas de modèle universel de gouvernance collaborative. Au Royaume-Uni, l'organisation Collaborate CIC a récemment publié un rapport intitulé [Forms and Features of Collaboration](#) dans lequel elle décrit sept différentes formes de collaboration, dont la coalition, l'initiative d'impact collectif, la collaboration entre les réseaux et la connexion entre les systèmes. Ce rapport décrit l'utilité, le centre d'intérêt, le but, le fonctionnement et l'organisation de chacune de ces formes. Collaborate CIC présente également une étude de cas illustrant le fonctionnement de chaque forme de collaboration.

Vous devez savoir qu'il peut exister différents modèles et structures de gouvernance collaborative. Vous aurez donc à choisir parmi ceux-ci lors de la conception de votre propre approche de gouvernance collaborative.

L'un des modèles auxquels nous faisons souvent référence à l'Institut Tamarack est celui de [la gouvernance par constellations](#). L'Institut Tamarack a modifié ce dernier pour lui donner une configuration horizontale, ce qui implique que la table de dirigeant-e-s et l'écosystème communautaire sont sur un pied d'égalité en ce qui concerne le pouvoir et les relations, mais que leur champ d'intervention respectif diffère. La table de dirigeant-e-s (comité directeur) définit l'orientation stratégique tout en cherchant à mettre à profit les partenaires de même que les acteurs et actrices de l'écosystème communautaire.

Une structure pour faire place à l'intentionnalité en contexte d'incertitude



Adapté de *Listen to the Stars: The Constellation Model of Collaborative Social Change*, de Tonya Suman et Mark Suman, 2008

Parmi les partenaires présents au sein de l'écosystème communautaire, certains sont déjà associés au travail en cours, alors que d'autres pourraient s'y joindre plus tard.

Une autre principale caractéristique de ce modèle réside dans sa manière dont les documents de gouvernance sont préparés, ceux-ci pouvant être courts ou étoffés. En contexte de collaboration où le changement constant est la règle, avoir sous la main de courts documents sur la gouvernance constitue l'une des clés d'une collaboration réussie.

Par l'entremise de [Communautés dynamiques](#), l'Institut Tamarack soutient un réseau de 400 tables de dirigeant-e-s à travers le Canada et les États-Unis. Pour ce faire, il leur propose la série suivante de documents sur la gouvernance afin qu'elles puissent faire progresser leur travail collaboratif. Chacun de ces documents porte sur un important aspect du travail central et de l'approche de l'initiative collaborative. Ces documents peuvent également aider à orienter les membres nouvellement admis à une table de dirigeant-e-s ou à trouver du financement ou d'autres formes de soutiens. Ces documents sur la gouvernance devraient être relus et mis à jour chaque année car le travail collaboratif évolue constamment. Ils pourraient ainsi nécessiter des modifications puisque la nature de l'initiative collaborative évolue, et que la composition de son équipe peut changer dans le temps.

SIX DOCUMENTS IMPORTANTS POUR LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE

1. [Structure de gouvernance](#). Un document illustré qui détaille l'ensemble de la structure de gouvernance, la fonction de ses différentes composantes et leurs responsabilités. Si nécessaire, un tel document détaillant la structure de gouvernance devrait également comprendre des descriptions de mandats et des protocoles d'entente.
2. [Principes pour travailler ensemble](#). Chaque groupe collaboratif devrait établir un ensemble de principes guidant la manière dont les partenaires travaillent ensemble. Lorsqu'établis à l'initiative du groupe collaboratif, ces principes devraient être revisités régulièrement. Ils peuvent en outre servir de guide lorsque l'équipe fait fausse route.
3. [Stratégie de prise de décisions](#). Cette dernière peut être ajoutée au document décrivant la structure de gouvernance ou au rapport d'étape. Mais dans tous les cas, il est important que les membres du groupe collaboratif s'entendent sur une stratégie de prise de décisions pour guider leur travail.
4. [Plan en une page](#). Ce document synthétise les principales aspirations ou la vision commune du groupe collaboratif, en plus d'offrir une description détaillée de l'approche utilisée.
5. [Compte rendu des principales étapes](#). Au cours d'une initiative collaborative, le groupe fait des choix et déploie des stratégies. Le compte rendu des principales étapes est un document évolutif qui décrit les intentions et les principales décisions qui orientent le déroulement de l'initiative.
6. [Bilan régulier ou annuel des progrès](#). Rien de mieux pour stimuler le moral des troupes qu'un groupe qui fait des progrès et dont le travail a une véritable incidence. Un rapport annuel constitue une occasion de réfléchir, de comprendre, et d'apprendre ensemble. Il aide également le groupe collaboratif à analyser ce qui a bien fonctionné et à déterminer quel sera

le prochain aspect sur lequel il devra se concentrer. Un [journal des retombées](#) peut s'avérer utile pour suivre les progrès et consigner les résultats.

APPRENDRE AUPRÈS DE COLLÈGUES MAÎTRISANT LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE

Les participant-e-s à un récent atelier sur la gouvernance et le leadership collaboratifs organisé par l'Institut Tamarack ont fait état des défis communément rencontrés sur le plan de la gouvernance collaborative. Ces défis ont été regroupés sous différentes catégories, puis des ressources ou des outils potentiels permettant de les surmonter leur ont été associés.

Catégorie de défis	Description des défis	Moyen potentiel de les surmonter
Vision commune	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner la vision, les responsabilités et les actions • Beaucoup d'idées qui sont difficiles à prioriser • Faire en sorte que toutes les parties prenantes partagent la même vision • La mission et la vision sont diluées à l'échelle du conseil d'administration 	Mise au point d'une théorie du changement commune ou élaboration d'un plan en une page
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la collaboration à une époque où les rencontres en personne sont impossibles • Mettre tout le monde sur la même longueur d'onde — difficile lorsqu'une ou deux personnes ne font pas leur travail, ce qui fait dérailler les réunions et les décisions, et nuit conséquemment à la dynamique du groupe • Nécessité d'établir une communication constante • Différentes perceptions quant à l'endroit que nous occupons sur le spectre de la collaboration • Trouver un moyen de collaborer à distance • Approche descendante; absence de réelle collaboration en dehors du conseil d'administration 	Déterminer la principale fonction du groupe collaboratif à l'aide du spectre de la collaboration
Faire face au changement	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher à maintenir l'élan en période de crise • La COVID-19 ralentit le travail • Un certain manque de souplesse peut nuire à la capacité à répondre à des enjeux/besoins urgents • La COVID-19 engendre un manque d'initiative personnelle • Stress, épuisement, composer avec les problèmes personnels de chacun-e • Problèmes sur le plan de la capacité 	Utiliser l'outil Exploring Our Gives, Gets & Constraints afin de stimuler l'engagement Lire Leadership for Navigating Uncertainty

	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de capacité et d'engagement chez certain-e-s partenaires communautaires 	
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Lutttes pour le pouvoir et le contrôle entre les partenaires et le fiduciaire • Difficulté à définir la place qu'occupe la gouvernance des communautés locales par rapport à la gouvernance ou aux structures de leadership organisationnelles • Mise sur pied de structures de gouvernance à plusieurs échelles (provinciale, régionale) 	Lire Models & Elements of Collaborative Governance (rédigé par Health Nexus)

Catégorie de défis	Description des défis	Moyen potentiel de les surmonter
Structure (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de clarté des rôles, chevauchement des responsabilités • Disparités sur le plan du financement • Manière d'impliquer le bailleur de fonds dans la gouvernance 	Lire The Value of Backbone Organizations in Collective Impact (rédigé par le Collective Impact Forum)
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership robuste et financement stable • Nous sommes des personnes déterminées mais peu expérimentées • Les employé-e-s sont habiles et répondent aux besoins de la communauté — le processus de gouvernance chez les partenaires et les discussions entourant celui-ci peuvent prendre du temps • Consulter régulièrement les personnes disposées à s'attaquer aux priorités • Divergences sur le plan des valeurs • Composer fréquemment avec différents besoins, intérêts, et priorités • Difficulté à faire en sorte que plusieurs organisations soient sur la même longueur d'onde 	Lire Disruptive Times Require Skilled Changemakers
Rivalité	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un rapport de confiance malgré la rivalité • Établissement d'un rapport de confiance malgré la rivalité lorsque vient le temps de déterminer qui « dirige » le groupe • Conflit de rôles entre les partenaires qui désirent se coapproprier ou codiriger le projet et le fiduciaire qui ne tolère pas le risque • Absence d'une procédure de résolution de conflits 	Lire Rivalité, confiance, cocréation et impact collectif

	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer dans le seul but d'obtenir des ressources • Peu d'adhésion de la part de certains secteurs (manque de confiance envers le gouvernement et la communauté) 	
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Accorder le pouvoir aux personnes les plus concernées • Un vaste mandat implique la présence de plusieurs parties prenantes — combien? • L'engagement exige beaucoup de temps • Le développement communautaire est difficile face à cette réaction intense — la gouvernance se concentre sur autre chose 	Lire Créer une culture propice à l'engagement communautaire
Progression	<ul style="list-style-type: none"> • Le groupe perd sa motivation initiale • Certaines tâches attribuées à l'infrastructure de soutien ne sont pas réalisées en raison d'une capacité limitée • Terminer les projets • Portée et calendriers • Mener à terme de grandes idées 	Lire Guide to Evaluating Collective Impact (rédigé par FSG)

Catégorie de défis	Description des défis	Moyen potentiel de les surmonter
Prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> • Pas encore de procédure formelle pour prendre des décisions • Difficulté à déterminer dans quelle mesure la prise de décisions doit être partagée • Responsabilité d'aller de l'avant avec les décisions prises collectivement • Changer les modèles de sorte à passer d'un processus décisionnel centralisé à un processus décisionnel collectif • Communication — manque de clarté quant au rôle de prise de décisions • Déterminer le mode de prise de décisions — est-ce que tout le monde doit être d'accord, seulement la majorité, etc.? • Les autres partenaires de l'initiative d'impact collectif ne comprennent pas bien qui doit prendre les décisions 	Consulter Agile Decision Framework (préparé par Pleus)

RÉFLEXIONS FINALES

La gouvernance collaborative nous pousse à faire davantage que si nous étions seul-e-s. Elle exige également que nous reconsidérons les approches et les pratiques de gouvernance organisationnelles auxquelles nous sommes habitués, ou que nous les adaptions à un contexte collaboratif. Il est en outre nécessaire de lui accorder l'attention nécessaire afin qu'elle nous permette d'atteindre l'incidence visée. Tant d'initiatives collaboratives font fausse route parce qu'elles n'ont pas pris le temps d'élaborer un plan d'action commun, une méthode efficace de travail collectif et une stratégie pour passer de l'idée aux retombées. Cela n'a pas à coûter cher, seulement à être planifié. Bonne chance dans votre exploration de la gouvernance collaborative.

Pour en apprendre davantage :

- Inscrivez-vous au prochain atelier de l'Institut Tamarack sur la [gouvernance et le leadership collaboratifs](#).
- Utilisez les liens dans cet article pour consulter différentes ressources.
- Rencontrez-vous des défis sur le plan de la gouvernance collaborative? Cliquez [ici](#) pour réserver une séance d'accompagnement avec un-e membre de l'équipe de l'Institut Tamarack.

Financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

Canada 

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteure et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.