



Centraide
du Grand Montréal

LA MUTUALISATION DES RESSOURCES



SOMMAIRE

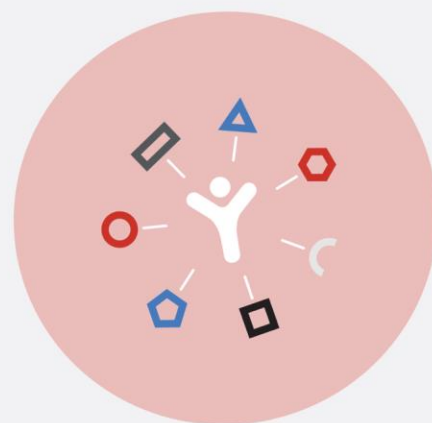
Mot d'introduction Mutualisation	3
LA MUTUALISATION, UNE INTRODUCTION AUX CONCEPTS DE BASE	4
LA MUTUALISATION, ÉTUDES DE CAS	13
Le cas Patro Villeray.....	14
Le cas ALPABEM-CAFGRAF	23

Mot d'introduction | Mutualisation

Centraide s'est donné comme mandat d'assurer du soutien aux opportunités de mutualisation qui émanent des milieux. Pour ce faire, nous avons tenté de recenser les bonnes pratiques, les modèles et les outils disponibles afin de comprendre et activer des leviers utiles pour favoriser un passage concret de l'idéation à la réalisation. Pour cet exercice, nous avons sollicité le rédacteur du *Petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation*, George Krump. Il a réalisé plusieurs mandats liés au développement culturel ou organisationnel, aux enjeux de ressources humaines, à la planification stratégique et aux synergies créées entre organisations qui collaborent ou mutualisent des ressources. George a eu le plaisir de capter les moments forts de six démarches de mutualisation et de les consigner dans les prochaines pages de ce document.

Nous souhaitons remercier les organismes qui ont participé à ce travail de documentation : L'ALPABEM, le Patro Villeray, la CDC Roussillon, La Petite Maison sur Laprairie, Le Réseau Alimentaire de l'Est de Montréal (RAEM) ainsi que La Coalition de la Petite-Bourgogne.

Bonne lecture!





Centraide
du Grand Montréal

LA MUTUALISATION UNE INTRODUCTION AUX CONCEPTS DE BASE

Introduction et mise en contexte

Ah, la mutualisation! Le mot est apparu avec une certaine fulgurance dans notre vocabulaire au cours des dernières années. Il renvoie à tout un champ de pratiques collaboratives que l'on applique déjà dans le secteur des organismes communautaires, que ce soit intuitivement, sans nommer la chose, ou simplement sous d'autres appellations.

Cette étude de cas ne prétend pas donner la recette de la mutualisation. Elle vise plutôt à jeter un éclairage sur les principales idées qui sont au cœur de ce mode de coopération et de répartition de ressources, et aussi sur quelques-uns des concepts qui s'y apparentent.

On y démêle quelques concepts clés de la mutualisation avant de plonger dans les différentes étapes parfois incontournables. Elle vise à aborder avec méthode la réflexion et les analyses requises, à mener une planification adéquate et ensuite à mettre en œuvre le projet qui reflète la réalité de son organisme et de son secteur d'activité. Enfin quelques ressources et liens sont proposés pour aller plus loin dans la réflexion et même l'avancement pratique de son projet de mutualisation.

Concepts clés de la mutualisation

Qu'est-ce que la mutualisation?

La mutualisation c'est « l'action de mutualiser », mais on ne se contentera pas de cette définition simpliste, alors allons un peu plus loin. Mutualiser implique l'idée de répartition, de partage, de mise en commun de « quelque chose ». L'autre idée est que l'on doit être plusieurs pour mutualiser ce « quelque chose » et que cette mise en commun soit *mutuellement* bénéfique.

Qu'est-ce qu'on peut partager, répartir, mettre en commun ou mutualiser?

- Des espaces, des équipements, des ressources matérielles, des véhicules
- Des employé.es, un poste de direction, des membres de C.A., des bénévoles
- Des savoir-faire, des connaissances, des données, du temps
- Une vision, une composante de sa mission, des services
- Un projet précis, un événement, une campagne publicitaire, une collecte de fonds, des fournisseurs, des achats
- Un territoire, une clientèle, des contacts, un réseau
- Et certainement bien d'autre chose...

Avec qui mutualiser?

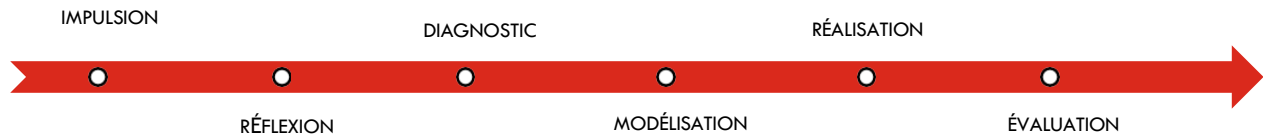
En principe avec toute personne, organisme ou institution avec qui vous auriez envie de le faire. Cela dépend de vous, de vos visées, de vos moyens, de votre aisance avec la jonglerie organisationnelle.

Dans tous les cas, n'oublions pas qu'être plusieurs, implique :

- Qu'on n'est pas seul-e
- Que les autres personnes sont fort probablement différentes
- Qu'elles font les choses différemment
- Qu'elles comprennent les choses différemment
- Qu'il faut du temps pour se connaître et interagir
- Qu'il faut du temps pour faire des choses ensemble, pour décider ensemble

Des étapes à considérer dans une démarche de mutualisation

Chaque démarche de mutualisation est bien sûr unique, mais on peut quand même cerner quelques étapes clés qui jouent chacune une fonction importante.



1. Impulsion

Pourquoi mutualiser? Pourquoi se lancer dans une telle démarche? La question mérite d'être posée, surtout quand on considère que les raisons de mutualiser peuvent varier d'un individu à l'autre, d'un organisme à l'autre. Pour éviter les divergences trop importantes et les malentendus, c'est une bonne idée de s'y arrêter.

Quelques raisons possibles :

- Des raisons liées à sa mission :
 - > Renouveler/diversifier ses approches, ses programmes, ses activités au contact d'autres organisations
- Des raisons économiques :
 - > Acquérir une expertise ou une ressource dont un-e partenaire dispose
 - > Bonifier des activités en accédant à une capacité opérationnelle supérieure
 - > Réaliser des économies sur certains coûts de fonctionnement
- Des raisons stratégiques ou politiques :
 - > Produire plus d'impact dans son secteur
 - > Étendre son influence à l'échelle d'un territoire
 - > Créer une voix plus forte, moins contournable, auprès des pouvoirs publics
- Des raisons philosophiques :
 - > Renforcer les valeurs défendues par l'organisation et ses partenaires
 - > Se proposer comme modèle de collaboration dans son secteur

- Organisationnelles
 - > Accroître la résilience d'organismes ou d'individus autrement isolés / réduire l'isolement
 - > Répartir le poids des responsabilités et du travail sur plusieurs

« Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin. » Proverbe africain

2. Réflexion

Une démarche de mutualisation implique souvent des parties qui se connaissent à des degrés divers. Il est alors judicieux de prendre le temps d'établir un portrait non seulement de l'autre organisation, mais aussi de la sienne. On devrait donc pouvoir répondre aux deux questions suivantes : qui suis-je ? qui est l'autre ?

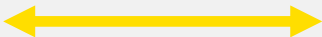
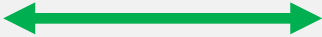
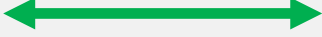
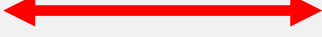
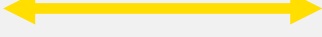
En creusant un peu, on se rend rapidement compte que l'identité d'une organisation couvre un spectre assez large. Une grille d'autoanalyse peut alors être utile pour passer en revue les moindres recoins de cette identité. Elle devrait couvrir les aspects suivants :

- Mission, valeurs
- Membrariat, participant
- Installations et équipements
- Activités, services
- Rayonnement, impact
- Médiation
- Communication
- Administration, gouvernance
- Autres caractéristiques significatives

Dans le cadre d'une démarche de mutualisation l'objectif sera de cerner là où se situe le cœur de chaque organisation, les forces, les faiblesses, ce que chacune a à offrir, ce dont chacune a besoin. Les rubriques énumérées précédemment peuvent évidemment être encore plus détaillées.

3. Diagnostic

Ayant terminé l'exercice de réflexion visant à mieux comprendre les organisations qui sont en présence, il s'agit ensuite d'évaluer les zones de complémentarité à des fins de mutualisation. Cette complémentarité peut viser toutes les caractéristiques d'un organisme, ou seulement une partie. Le tableau suivant simule un exercice qui permet de cartographier en quelque sorte le diagnostic que l'on pose sur les zones de mutualisation possibles.

CE QUE JE SUIS	DIAGNOSTIC	CE QU'EST L'AUTRE
Mission, valeurs		Mission, valeurs
Membrariat, participant		Membrariat, participant
Installations et équipements		Installations et équipements
Activités, services		Activités, services
Rayonnement, impact		Rayonnement, impact
Médiation		Médiation
Communication		Communication
Administration, gouvernance		Administration, gouvernance
Autres caractéristiques significatives		Autres caractéristiques significatives

Flèche **verte** = complémentarité, synergies potentielles

Flèche **jaune** = complémentarité, mais des différences significatives doivent être discutées davantage

Flèche **rouge** = obstacles ou défis importants

4. Modélisation

La modélisation du projet de mutualisation c'est l'**étape de conception**. Elle touche à deux aspects précis. Elle concerne d'abord la définition du NOUS, qui correspond à la création de l'identité de ce qui est mutualisé. Puis elle concerne le COMMENT de cette mutualisation qui rassemble une bonne partie de la mécanique du processus

La fabrication du NOUS

Le NOUS équivaut à la mission d'un organisme. Il permet de cerner rapidement la raison d'être de la mutualisation et d'en cerner les principaux aspects. Le NOUS, c'est l'identité **commune** qui permet de distinguer celle-ci des identités individuelles des partenaires.

Le NOUS peut être la réponse à des questions comme :

- Qui serons-nous, ensemble ?
- Qui desservirons-nous ensemble ?
- Quelles seront nos zones d'intervention communes ?

Des exemples d'énoncés pourraient être :

- Ensemble NOUS aurons la capacité logistique de récupérer et redistribuer les denrées sur tout notre territoire.
- Ensemble NOUS serons un groupe d'employeur plus solide et attrayant.

- Ensemble, NOUS offrirons un guichet unique multiservices à la clientèle de notre secteur.

La détermination du COMMENT

Le COMMENT sert à préciser le périmètre de la collaboration entre les organismes impliqués. Il s'agit maintenant de détailler ce qui sera partagé et selon quelles modalités. On devra déterminer par exemple si les échanges ou les partages seront toujours symétriques ou égaux. Considérant que les organisations n'ont pas nécessairement des moyens équivalents, leurs capacités de contribuer peuvent être inégales.

Dans tous les cas, il ne s'agit pas simplement de déterminer ce qui sera partagé ; il faut aussi s'entendre sur la durée et la forme de ce partage et les responsabilités de chaque partie qui en découlent. En d'autres mots, comment sera formalisée l'entente de mutualisation. Selon le degré de complexité, cette entente peut prendre une des formes suivantes :

- Une forme juridique (si on doit créer un nouvel organisme)
- Un contrat de service (pour des échanges qui visent des éléments très spécifiques)
- Un protocole de collaboration (pour des échanges ou des projets ponctuels ou limités dans le temps, par exemple)
- Une poignée de main, une tape dans le dos (pour les échanges les plus simples, bien sûr)

Au chapitre du COMMENT, il y a aussi tout ce qui concerne **les processus de consultation et de décision**. La consultation peut être limitée à un comité restreint ou bien viser toutes les instances et personnes affectées par la mutualisation. Cela signifie également que **le mode de prise de décision doit être balisé**, tant aux étapes préliminaires de la démarche de mutualisation qu'au quotidien, une fois le projet mis en place.

5. Réalisation

La réalisation du projet de mutualisation implique deux volets essentiels : la planification et la mise en œuvre.

Planification

La règle générale est que plus un projet de mutualisation est complexe et implique des parties prenantes nombreuses, plus le processus de planification doit être rigoureux. Il est donc crucial de se doter **d'outils communs** pour canaliser les intentions des différentes parties vers les objectifs communs. La bonne nouvelle est que les balises et les méthodes habituellement utilisées dans les démarches de planification stratégique, que plusieurs gestionnaires connaissent déjà, peuvent être utiles pour la démarche.

Dans un « plan stratégique » qui découlerait d'un tel exercice, on trouve normalement les éléments suivants :

- Une synthèse de la vision et des valeurs (le NOUS qu'on aura énoncé auparavant)
- Les axes d'intervention concernés (ex. : les services, la communication, la gestion, les relations avec les membres, etc.)

- Les principales orientations et les stratégies associées

L'exercice de planification stratégique sera centré sur la mutualisation à réaliser et non sur l'ensemble des activités de chacun des organismes. Essentiellement, ce que l'on souhaite au terme de cette étape de planification, c'est de pouvoir répondre à la question suivante pour chaque aspect du projet de mutualisation :

- Que voulons-nous accomplir ensemble et comment allons-nous y parvenir ?

Mise en œuvre

Pour l'étape de mise en œuvre, on utilise l'outil qui est le prolongement du plan stratégique, soit le plan d'action. Celui-ci reprend les éléments nommés dans le plan stratégique, puis énonce les actions, les moyens ou les ressources qui sont nécessaires pour les réaliser. La plupart du temps, l'outil est présenté sous forme de tableau, on y retrouve les éléments suivants :

- Les orientations (ex. : partage d'un espace, regroupement de ressources, lancement d'une initiative commune...)
- Les stratégies (ex. : améliorer, mobiliser, offrir...)
- Les actions concrètes (ex. : documenter, rédiger, réunir, acquérir, louer...)
- La référence au temps de réalisation (mois, année, selon le contexte)
- Le nom de la personne responsable ou porteuse de l'action, ou le titre du poste qui en assurera le suivi
- Les cibles à atteindre (ex. : un chiffre, un pourcentage, etc.)
- D'autres conditions de mise en œuvre (ex. : financement, engagement d'une ressource dédiée, approbation du CA...)

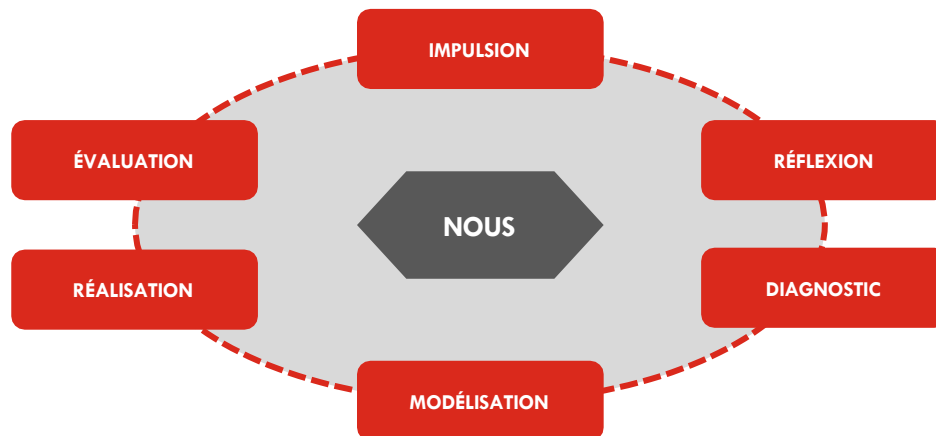
Le plan d'action est autant un outil de planification qu'un outil administratif qui permet de faire les suivis essentiels pour chacune des parties impliquées.

6. Évaluation

Pour tout projet, l'évaluation périodique de l'avancement des actions est une phase incontournable si on cherche à cerner les améliorations à apporter. Cette évaluation devrait notamment permettre de :

- Déterminer ce qui fonctionne ou non
- Identifier les objectifs atteints ou non
- Relever les impacts véritables des actions, ainsi que les conséquences non prévues
- Comprendre et corriger

Dans un modèle linéaire on tend à situer l'évaluation et les corrections à la fin, alors qu'elles reviennent généralement à toutes les étapes. C'est en fait un processus itératif, c'est-à-dire qu'il donne lieu à des allers-retours entre les différentes étapes. L'évaluation est alors pratiquée de manière constante et les améliorations sont appliquées au fur et à mesure. Chaque étape prépare la suivante et sert à alimenter le « NOUS » qui se trouve au cœur de la démarche de mutualisation.



Conditions gagnantes

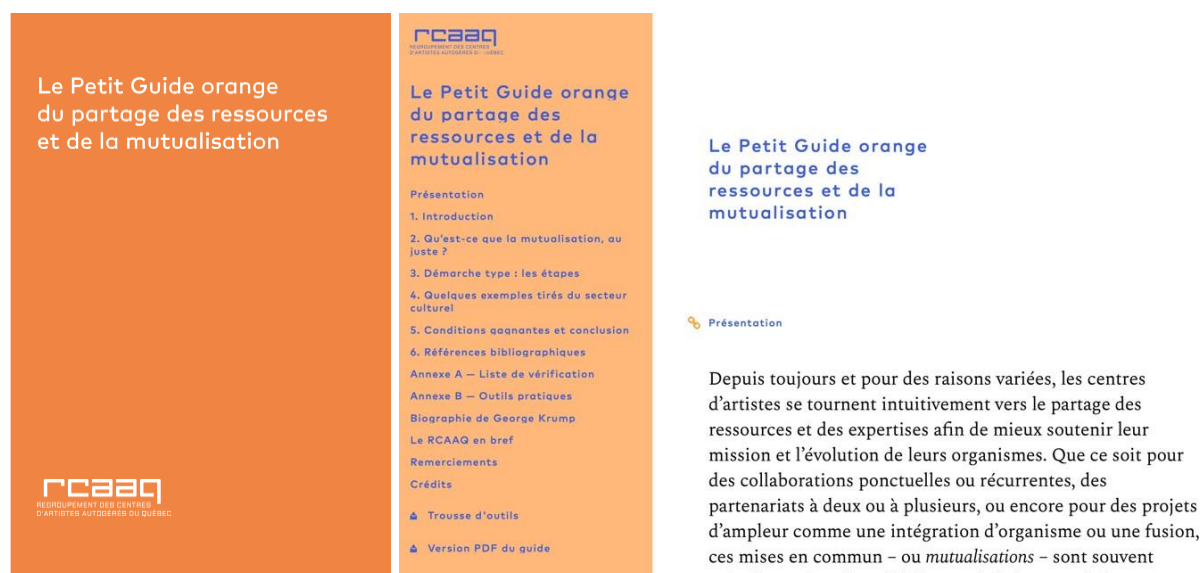
La mutualisation est un processus dont la complexité varie selon la forme et l'ampleur qu'elle prend. La collaboration et la coopération entre individus ou organismes sont des pratiques qui existent depuis la nuit des temps. Le malentendu, le conflit et la rupture ont certainement été inventés à la même époque. Tenir compte des étapes proposées dans cette étude de cas ne garantit donc pas le succès, mais peut servir à voir venir certaines des embûches. Pour augmenter les chances de concrétiser ses intentions et de parvenir à ses fins, voici quelques énoncés dont on voudra bien se rappeler.

- Le désir préalable de travailler ensemble et d'aplanir les différences est un bon prédicteur de succès. Un projet de mutualisation non désiré n'est pas impossible en soi, mais demandera plus d'effort pour trouver les bénéfices communs.
- La communication entre les parties impliquées, en toute transparence, doit faire partie de toutes les étapes. Le langage est parfois un piège et les mots ne sont pas compris de la même façon, alors il faut s'assurer constamment d'être sur la même longueur d'onde.
- La mutualisation n'est jamais une fin en soi, mais un outil pour améliorer sa capacité d'agir et de réaliser de sa mission et son mandat.
- Enfin, la mutualisation n'est pas non plus une forme prédéfinie qui convient pareillement à toutes les organisations. Chaque individu, chaque organisme, doit inventer ce qui convient aux parties impliquées et aux circonstances du moment.

Référence

Les personnes souhaitant approfondir certains thèmes et aller un peu plus loin peuvent consulter le *Petit Guide orange du partage des ressources et de la mutualisation*. Bien que rédigé à la base pour le milieu des centres d'artistes autogérés, il pourra tout aussi bien alimenter la réflexion de personnes qui œuvrent dans d'autres secteurs comme celui des organismes communautaires.

<http://petitguidemutualisation.rcaa.q.org/>



Le guide renvoie aussi à certains outils pratiques pouvant aider à réaliser certaines des étapes. Ils pourront facilement être adaptés à la réalité des organismes ou des secteurs desservis par Centraide.



Centraide
du Grand Montréal

LA MUTUALISATION ÉTUDES DE CAS

An abstract graphic design on a light gray background. It features several stylized hands in brown, white, and blue, some reaching towards the center. Scattered around are several black rings and solid circles in blue, gray, and pink. The central text is in bold black capital letters.

**LE CAS
PATRO VILLERAY**

Présentation du cas

Le Patro Villeray, centre de loisirs et d'entraide, est né en 2020 de la fusion du Centre de loisirs communautaires Lajeunesse et du Patro le Prévost. Il s'agit donc d'un processus de mutualisation complet puisqu'il a mené à la disparition de deux organismes pour laisser place à une nouvelle entité juridique dotée d'une identité distincte. Si on avait à situer la « fusion » sur une échelle qui présente les différentes formes de mutualisation par degré d'intégration, cette forme pourrait être qualifiée de la plus extrême.

Présentation des organismes impliqués

À la racine de cette démarche, on trouve deux organismes communautaires indépendants, œuvrant dans l'arrondissement Villeray—Saint-Michel—Parc-Extension, avec des missions parentes. Avant de présenter les événements qui ont mené au processus de mutualisation, découvrons de manière un peu plus détaillée les organismes impliqués.

Patro le Prévost

Fondé en 1909, le Patro Le Prévost (PLP) fut un des plus importants et des plus anciens centres communautaires et de loisir au Québec. Sa mission était de favoriser le mieux-être, le développement et la dignité des personnes. Basé sur des valeurs de respect, d'unité, d'ouverture et d'entraide, l'organisme fut d'abord une fondation mise sur pied par une association religieuse avant de se transformer en organisme de bienfaisance en 1969. Au moment de la fusion, le PLP comptait une équipe d'environ 120 employés permanents et de nombreux bénévoles. Le PLP offrait des services à plus de 2 000 personnes dans ses installations du 7355 Christophe-Colomb à Montréal, abritant entre autres, une piscine, des gymnases, un service de traiteur et de nombreux autres locaux.

Centre de Loisirs communautaire Lajeunesse

Le Centre de loisirs communautaires Lajeunesse (CLCL) était un organisme à but non lucratif fondé en 1989 et situé au 7378 rue Lajeunesse à Montréal. Sa mission était de « créer un milieu de vie en offrant à l'ensemble des citoyens et des citoyennes des activités de loisir accessibles, novatrices, axées sur le développement de la personne et en favorisant une synergie entre organismes résidents et partenaires ». Sa naissance a été le produit du désir de nombreux OBNL du quartier de partager des ressources en louant une ancienne école de la Commission scolaire de Montréal (CSDM).

Le Centre a pu abriter sous le toit de ce vaste édifice huit autres OBNL évoluant dans différents secteurs. En plus d'offrir des services et des activités à la population environnante, le CLCL louait également des locaux, des salles de réunion, des salles de conférence à près de 300 organismes externes.

Impulsion de la démarche

La CSDM a signifié en 2017 au CLCL son intention de reprendre l'usage de sa bâtisse au début de 2020 pour remédier au manque d'espace dans les écoles primaires du quartier. D'un seul coup, neuf OBNL et leurs 220 000 usagers se voyaient confrontés à la perte complète des lieux dont ils faisaient usage. Cette annonce a forcé le CLCL à considérer différentes possibilités de relocalisation s'il voulait continuer à jouer son rôle dans le quartier. L'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, locataire du bâtiment, a travaillé avec les organismes concernés pour trouver des solutions en vue de les relocaliser adéquatement.

Récit des grandes étapes

Dès l'annonce de la reprise des locaux, l'équipe et le CA du CLCC ont amorcé une étude approfondie des diverses possibilités de relocalisation de ses activités. Après avoir rencontré divers partenaires, le CLCL et le Patro le Prévost ont convenu qu'il pouvait être bénéfique pour le quartier de procéder à une fusion des deux organismes. Une firme, Espace Stratégie, a été engagée en juillet 2019 pour soutenir les deux organismes dans la conception d'une nouvelle entité organisationnelle inspirée des deux organisations en présence. La première étape fut de procéder à une analyse comparative des deux structures organisationnelles pour évaluer leur compatibilité. Grâce à des entrevues et à un sondage auprès des employés des deux organismes, les consultants ont pu relever les enjeux et les défis touchant quatre axes :

- Vision, valeurs et enjeux
- Structure organisationnelle
- Gouvernance et relations de travail
- Gestion du changement

Un portrait des convergences et des différences a permis de poser le diagnostic suivant :

« Deux organisations aux profils similaires, mais aux enjeux internes différents. Un rapprochement est faisable. »

Les consultants ont ensuite examiné des structures comparables au Québec et ailleurs au Canada pour mieux cerner des pratiques inspirantes et cibler s'il y a lieu d'autres expériences de rapprochement de centres communautaires. Cette analyse de comparables s'est faite à partir des quatre mêmes axes qu'énoncés précédemment.

Étape suivante, deux ateliers de travail ont eu lieu avec des personnes représentant les deux organisations. Le premier atelier a permis d'avancer la réflexion sur les valeurs communes, sur la vision d'ensemble et les enjeux les plus importants. Le second atelier portait sur la définition du modèle organisationnel à concevoir. Deux modèles ont alors été soumis à la discussion pour fin de comparaison et pour établir les avantages et inconvénients des scénarios proposés : le modèle de la cohabitation des deux organismes et celui d'une nouvelle « super » organisation. C'est ce modèle qui a été confirmé dans ces travaux.

La firme-conseil a ensuite produit un rapport dans lequel étaient énoncés quatre piliers du développement du nouveau modèle organisationnel :

- Maintenir l'affiliation avec le mouvement Patro tout en demeurant une organisation laïque
- Réserver autant que possible les emplois que l'on retrouve au PLP et au CLCL
- Prendre en compte le fait que les employés du PLP sont syndiqués, mais pas ceux du CLCL
- Accroître et diversifier l'offre de service actuelle

Les consultants ont aussi proposé un découpage en quatre grandes étapes temporelles pour le déploiement de la suite du processus :

- Conciliation des conseils d'administration
- Définition de l'identité organisationnelle
- Mise en œuvre de l'identité organisationnelle
- Déménagement et aménagement

Pour chacune des étapes, la planification et la mise en œuvre devaient tenir compte des quatre principes directeurs suivants :

- La gouvernance
- La culture organisationnelle
- L'offre de service
- Les équipes

Mise en œuvre de la fusion

À la fin de l'été 2019, les deux organismes ont chacun de leur côté voté une résolution exprimant leur intention de créer un nouvel organisme offrant des services en loisir, entraide et action communautaire dans Villeray. Même si les statuts juridiques restaient à être précisés, la création du nouvel organisme devait se faire selon le principe suivant :

« Une fusion par la cocréation d'un nouvel organisme où les deux organisations mettent en commun leurs activités, leurs ressources et leurs patrimoines respectifs pour se transformer en une nouvelle, seule et même organisation afin d'accroître et diversifier l'offre de service dans les domaines du loisir, de l'entraide et de l'action communautaire au bénéfice de la communauté. »¹

À cette fin, une autre firme, Laboratoire Conseil, a été recrutée en novembre 2019 pour accompagner le CLCL et le PLP dans la mise en œuvre du processus de la fusion. Un comité mandataire — c'est-à-dire un comité de pilotage — a été formé aussitôt pour coordonner les actions des parties prenantes. Composé des deux directions, de deux administrateurs des deux organismes, de deux représentants de l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension et du directeur de la fondation des Patro, le mandat était de suivre le processus de mise en œuvre de façon à éviter les angles morts, tout en veillant à ce qu'une communication bidirectionnelle soit constante entre l'équipe opérationnelle de la démarche et les conseils d'administration des deux organismes. L'équipe opérationnelle était le comité restreint composé des directions des deux organisations et de représentants de la firme-conseil chargée d'accompagner les parties.

Étapes de réalisation

Puisque la fusion de deux organisations est un processus complexe nécessitant une planification minutieuse et une exécution rigoureuse, elle a été divisée en trois phases, qui devaient s'étendre sur 12 mois, soit du début de novembre 2019 à la fin d'octobre 2020. Dans les faits, les phases se sont chevauchées partiellement et le processus s'est achevé complètement un peu plus tard, soit au début de 2021.

¹ Extrait d'une résolution votée le 3 décembre 2019 par le conseil d'administration du Patro

La phase 1, appelée « fusion opérationnelle », devait servir à mieux cadrer la démarche de fusion pour maintenir la mobilisation des conseils d'administration et des équipes des deux organisations. Il s'agissait aussi d'analyser et valider l'usage des lieux pour la relocalisation du CLCL dans les installations du PLP. Élément crucial, on devait évaluer l'impact de la fusion sur le personnel des deux organisations, définir le modèle de gestion, le type de leadership et la structure de cette nouvelle organisation. À cet effet, une consultation des différentes catégories de personnel a été menée et un avis juridique a été sollicité pour mesurer la portée et l'impact des conventions collectives sur les employés du CLCL et pour la nouvelle organisation fusionnée. Enfin, il était aussi nécessaire de réaliser un audit complet des deux organisations en prévision de leur fusion par la constitution d'un nouvel organisme pour s'assurer qu'aucun vice caché sur le plan financier ou juridique ne vienne entraver la démarche.

La phase 2, visant les aspects techniques et de communication de la fusion, a permis de s'attaquer à quatre chantiers. Il s'agissait de préciser la structure et les modalités de gouvernance avant de constituer légalement le nouvel organisme. Deux options de fusion étaient encore sur la table à ce moment :

- Création d'une nouvelle entité juridique par le processus de fusion ordinaire du PLP et le CLCL prévu par le Registraire des entreprises du Québec
- L'unification des deux organisations par la prédominance d'une des deux entités juridiques : dans ce cas-ci, la conservation de l'entité juridique du Patro Le Prévost et la dissolution volontaire du Centre de loisirs communautaires Lajeunesse.

La première option, considérée comme plus fidèle à l'esprit de la démarche de fusion voulue par les parties est celle qui a été retenue. En parallèle, des travaux visant à préciser le cadre identitaire du nouvel organisme (mission, vision, valeurs) ainsi qu'à planifier et organiser les communications relatives à la poursuite des opérations des organisations fusionnées ont été menés.

Une étape cruciale liée à la fusion était le choix du nom que porterait le nouvel organisme. Bien qu'il ait été décidé que l'organisme resterait un Patro, il fallait se doter d'un nom pouvant mobiliser l'ensemble des membres pour susciter un sentiment d'appartenance. Une consultation auprès des membres du PLP et du CLCL, des partenaires, des bénévoles et des autres Patro a été réalisée. Il était proposé de choisir entre le nom « Patro Villeray », le nom « Patro Lajeunesse » ou bien faire d'autres propositions. Les 328 participants ont finalement opté pour le nom Patro Villeray avec une majorité de 57,05 % des voix.

La phase 3 s'attelait au lancement de la programmation des activités de la nouvelle entité, le Patro Villeray et à la finalisation du processus de fusion. Il s'agissait, dans le cadre de divers travaux, de préciser chacun des détails opérationnels de la nouvelle entité, c'est-à-dire l'accueil, les inscriptions, la surveillance, etc. Il restait aussi à créer une offre de service commune respectueuse des assises des deux organismes, mais offrant une valeur ajoutée liée à cette mutualisation des forces de chacun. Cela menait à la planification d'une première programmation d'activités pour l'automne 2020. Enfin, une fois la procédure de constitution légale amorcée, il s'agissait au moment opportun de procéder à la disposition des actifs des deux organisations fusionnées et aux transferts de ces actifs dans la nouvelle entité.

Aboutissement des étapes clés

D'avril à juin 2020, le projet de fusion a connu une étape de concrétisation très significative. En plein cœur de la première vague de la COVID, les équipes ont lancé les travaux d'aménagement et d'amélioration des espaces qui allaient accueillir les employés des deux centres communautaires ainsi que ceux des autres organismes partenaire qui allaient suivre le CLCL au PLP. Le déménagement a eu lieu dans ce contexte parfois chaotique, mais a pu se terminer à temps pour le lancement des activités de l'automne.

Le 21 juillet 2020, le CLCL et le PLP ont respectivement tenu une assemblée générale extraordinaire afin que les membres de chacune des corporations adoptent une résolution pour une requête de lettres patentes de fusion. La requête comprenait la liste des dix membres du CA provisoire de la nouvelle organisation composée à parts égales d'administrateurs du PLP et du CLCL.

Au début août 2021, une entente a été signée, entre le PLP et le Syndicat (CSN) des travailleurs et des travailleuses du Patro Le Prévoist, concernant les procédures d'intégration des employés du CLCL dans la liste d'ancienneté, l'offre de travail de la session d'automne 2020 et l'attribution des postes ouverts dans le cadre de la fusion prévue.

Quant à la première programmation du Patro Villeray, celle-ci a été mise en ligne le 17 août 2020. Sur le plan des ressources humaines et de la programmation, le PLP et le CLCL constituaient déjà au début de l'automne pratiquement un seul organisme, avant même qu'ils ne reçoivent les lettres patentes de leur fusion.

C'est finalement le 1er janvier 2021 que le Patro Villeray, centre de loisirs et d'entraide, a été légalement constitué, que les membres du conseil d'administration provisoire sont

devenus officiellement les administrateurs de ce nouvel organisme et que le Centre de loisirs communautaires Lajeunesse tout comme le Patro le Prévost ont été formellement radiés.

Quelques apprentissages

Chaque processus de mutualisation est unique, mais des apprentissages sont parfois transférables à d'autres projets d'ordre comparable.

- Nécessité de consulter le personnel à toutes les étapes du processus pour consulter, informer, rassurer.
- Prévoir des actions de communication interne et externe, même si tous les paramètres du projet envisagé ne sont pas connus. Les murs ne sont pas étanches et le message s'embrouille facilement, ce qui alimente l'angoisse d'autres parties prenantes.
- Utilité de s'inspirer de meilleures pratiques ou d'organismes comparables lorsqu'ils existent pour éviter de réinventer la roue.
- Importance de planifier avec rigueur la transformation des organismes et prévoir les impacts possibles sur toutes les parties de la chaîne impliquée.

Ce qui a été mutualisé

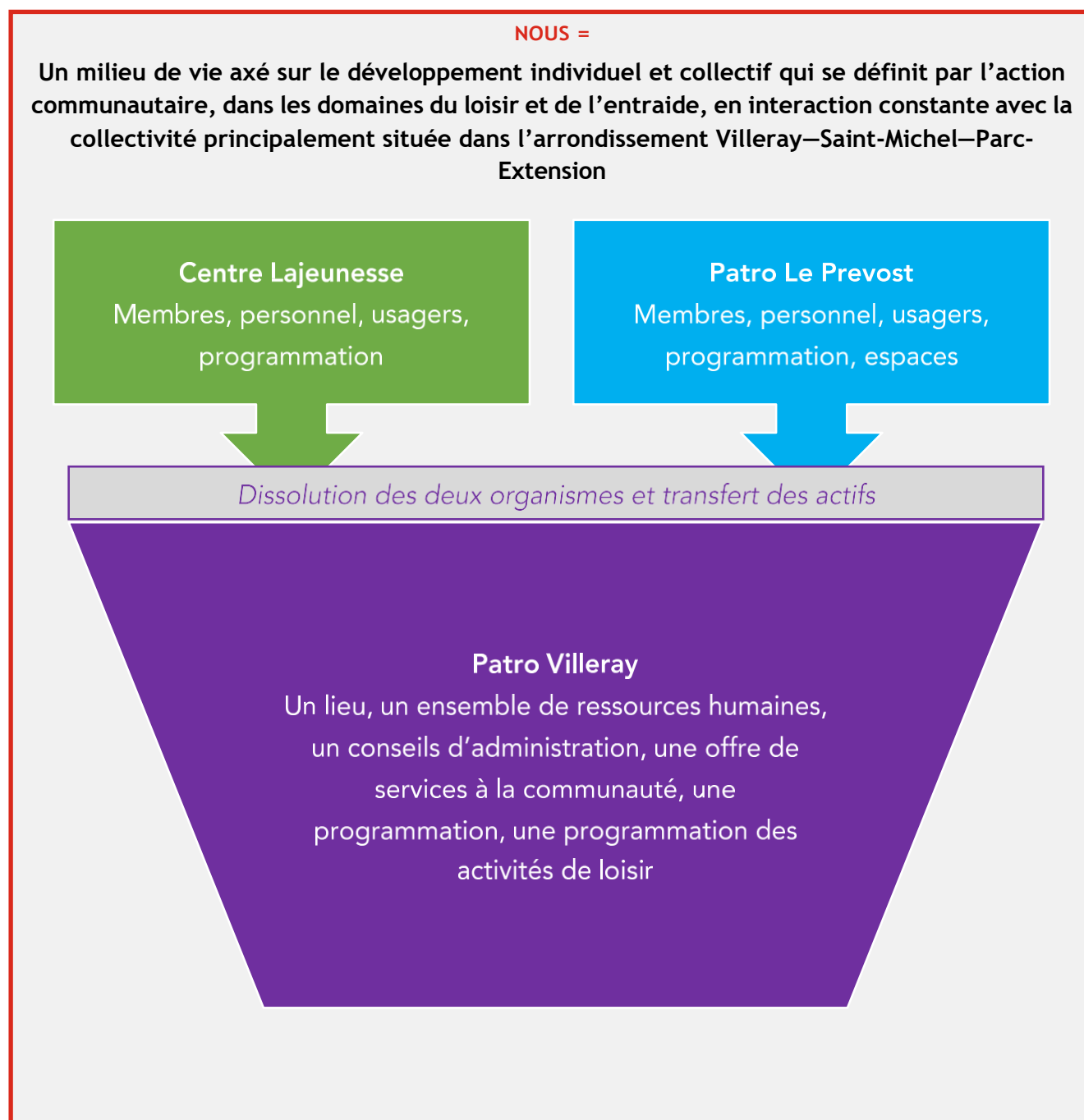
Dans le cadre de cette démarche de fusion, pratiquement tout ce qui concernait l'identité des deux organismes a été mutualisé.

- Lieux
- Ressources humaines
- Membres des conseils d'administration
- Services offerts à la communauté de l'arrondissement Villeray—Saint-Michel—Parc-Extension
- Programmation des activités de loisir

À l'inverse, certains éléments qui permettent désormais au nouvel organisme, le Patro Villeray, d'émerger et de se distinguer ont dû être remodelés :

- Le nom
- L'identité visuelle
- La structure de gouvernance

Schéma graphique de ce modèle de mutualisation



The background is a light gray. It features several stylized hands and rings. At the top center, a brown hand with black outlines is positioned above a pink circle. At the top right, a white hand with black outlines is positioned above a gray circle. At the bottom center, a white hand with black outlines is positioned below a gray circle. At the bottom left, a brown hand with black outlines is positioned below a light gray circle. At the bottom right, a white hand with black outlines is positioned below a blue circle. There are also several black rings scattered across the page. In the center, the text 'LE CAS ALPABEM-CAFGRAF' is written in a bold, black, sans-serif font.

**LE CAS
ALPABEM-CAFGRAF**

Présentation du cas

L'ALPABEM et le CAFGRAF sont deux organismes qui œuvrent dans le domaine de la santé mentale sur le territoire de Laval. À la suite du départ d'une ressource humaine clé dans un des organismes, notamment la direction générale du CAFGRAF, des actions ont été lancées en vue d'un rapprochement entre les deux organismes, tout en visant à maintenir la singularité de leurs missions respectives et en préservant le statut juridique distinct de chacune des organisations.

Présentation des organismes impliqués

ALPABEM

Fondée en 1983, l'Association lavalloise de parents et amis pour le bien-être mental (ALPABEM) a pour mission de soutenir les membres de l'entourage d'une personne qui présente des manifestations cliniques reliées à un trouble majeur de santé mentale, en leur offrant une gamme de services visant à les informer, les aider et les outiller en vue d'une meilleure qualité de vie.

CAFGRAF

Le CAFGRAF voit le jour en 1994. Sa mission est de regrouper en un lieu d'appartenance des personnes adultes et jeunes adultes en difficulté ayant des problématiques de santé mentale, d'itinérance, de dépendances et d'adaptation psychosociale, dans le but d'offrir des services d'aide, d'entraide et de soutien visant l'épanouissement, l'autonomie et le rétablissement.

Impulsion de la démarche

En 2021, à la suite du départ de la personne qui assurait la direction générale du CAFGRAF, le conseil d'administration de l'organisme a contacté Patrice Machabée, alors directeur général de l'ALPABEM, pour mesurer l'intérêt de celui-ci à diriger les deux organismes de front. Ce fut le point de départ d'une réflexion visant à évaluer la faisabilité de cette mise en commun d'une ressource cruciale. Considérant l'ampleur de la tâche, il fut rapidement estimé que d'autres actions d'intégration étaient requises

pour établir les conditions gagnantes de cette collaboration naissante. Un autre facteur qui a servi d'accélérateur à la réflexion est le fait que le CAFGRAP était pris dans des locaux dont le bail était extrêmement coûteux. La possibilité d'y demeurer à long terme malgré des améliorations locatives importantes apparaissait aussi hautement improbable et peu souhaitable.

Récit des grandes étapes

Deux niveaux de réflexion ont orienté dans un premier temps les différentes étapes de cette démarche. D'une part, la complexité de la tâche normale d'une direction générale a provoqué une interrogation sur la manière de diriger deux organismes avec deux équipes distinctes œuvrant dans des installations distantes d'un peu plus de 2 km. Cette direction générale devait également rendre des comptes à deux conseils d'administration distincts et à des assemblées de membres aux profils particulièrement différents. Ce niveau de réflexion était donc axé en partie sur une recherche d'efficacité et aussi de stabilisation des effectifs employés.

Sur un autre plan, la réflexion s'est aussi déployée autour de la nature même des missions, du secteur d'activité et des clientèles desservies par chacun des organismes sur le même territoire. La possibilité de pouvoir « offrir mieux » ensemble s'est posée comme idéal à atteindre, sans présumer de la forme que pourrait prendre cette collaboration accrue.

À partir de 2021, des séances conjointes des conseils d'administration des deux organismes ont été tenues avec pour objectif de créer des zones de dialogues communes. Différentes formules ont été expérimentées pour trouver un équilibre entre les besoins de la direction et ceux du conseil d'administration, tout en préservant l'indépendance des deux entités juridiques.

Même si le directeur général Patrice Machabée est un gestionnaire qui défend depuis longtemps les vertus de la mutualisation, sur différents fronts, celui-ci a proposé de faire appel à une expertise externe pour l'aider à aborder la suite de la réflexion et de la planification des actions à venir. Le chercheur consultant George Krump, auteur des présentes fiches a ainsi été mis à contribution pour prendre connaissance du travail accompli et paver la voie à d'autres opportunités de convergences pour les membres du personnel et ceux du conseil d'administration.

À cette fin, un atelier de formation et de réflexion sur les opportunités de mutualisation réunissant une trentaine de membres du personnel et des membres du conseil

d'administration des deux organismes a été organisé en février 2022. La rencontre visait plusieurs objectifs :

- Démêler ce qui se cache derrière le concept de mutualisation et établir les bases d'un langage commun au sein des deux organismes.
- Comprendre le fonctionnement de chacun des organismes en amenant les membres des équipes à parler de leur propre organisation, de leur métier, du milieu de la santé mentale et du territoire de Laval ainsi que des personnes auprès desquelles ils et elles interviennent au quotidien.
- Faire ressortir les « richesses » et les « besoins » de chaque organisme pour commencer à trouver des pistes naturelles de collaboration entre les organismes.

À travers les discussions, l'autre grand objectif de la journée était de conduire les personnes de ces deux organisations différentes, qui ne se côtoient pratiquement jamais, à se connaître, à s'approprier et les amener à progressivement entrevoir le potentiel d'une collaboration accrue. Ces exercices ont aussi permis de révéler une forte complémentarité et un potentiel élevé de synergies entre les deux organisations.

Les semaines qui ont suivi ont donné lieu à des échanges et des séances de travail avec les conseils d'administration, le directeur général et des membres de son équipe rapprochée. Trois scénarios de mutualisation possibles ont été élaborés, avec l'intention de les soumettre d'abord aux deux conseils d'administration, puis aux membres lors des assemblées générales annuelles de juin 2022 :

- Option 1 : consolidation du statu quo, c'est-à-dire le maintien de la direction générale partagée et de quelques employés « hybrides », qui partagent leur temps entre les deux organisations.
- Option 2 : regroupement dans le bâtiment de l'ALPABEM, de tous les services et du personnel des deux organisations, sur deux étages différents, avec des entrées séparées, pour maintenir l'étanchéité et la confidentialité entre les clientèles. Le second étage qui accueillerait le CAFGRAP serait à construire.
- Option 3 : semblable à l'option 2, mais en ajoutant la création d'un organisme tiers qui assurerait la gestion des ressources humaines et de la plupart des services administratifs pour les deux entités juridiques.

La validation de ces scénarios avec les conseils d'administration a nettement laissé entrevoir que l'option 2 était celle qui était préférable. Bien que les trois scénarios allaient être présentés en assemblée générale, les conseils d'administration souhaitaient communiquer leur recommandation.

Lors de chacune des assemblées — le 14 juin 2022 pour l'ALPABEM et le 15 juin 2022 pour le CAFGRAP —, c'est le consultant chercheur qui a rappelé les grandes étapes de la démarche et présenté les trois scénarios. Il a été établi dès le départ que ce qui était recherché n'était pas une carte blanche définitive, mais une résolution autorisant leur conseil d'administration et la direction générale à continuer, à explorer et à formaliser le scénario retenu pour en planifier la mise en œuvre, si les conditions demeuraient favorables. Un temps significatif a été accordé pour discuter des avantages et inconvénients et aussi pour exprimer les craintes et espoirs suscités par cette démarche. Ayant été rassurées sur le fait que d'autres périodes de consultation étaient prévues plus tard, l'option 2 a recueilli l'assentiment de la très grande majorité des personnes présentes.

Puisque la cohabitation en un même lieu se situait au centre du scénario retenu, la direction a entrepris de valider la faisabilité financière d'un projet préliminaire de construction auprès de certains de ses partenaires. La perspective étant positive, le projet pouvait passer à une étape suivante.

En janvier 2023, les deux organismes ont tenu conjointement un ambitieux lac-à-l'épaule de trois jours. Organisé et animé par des consultants de Vectis groupe-conseil et d'un autre animateur invité, André Fortin. L'objectif de ces trois journées était de jeter les bases d'une planification stratégique du projet de mutualisation, tout en clarifiant plusieurs éléments fondamentaux au cœur de l'initiative de rapprochement comme la vision et les valeurs communes. Véritable occasion d'aller au fond des choses, le projet intitulé « Transition vers l'avenir » devait permettre de clarifier aussi l'identité de ce modèle organisationnel encore en élaboration, ainsi que des intentions et des actions communes.

Le consultant avait au préalable pris connaissance des recommandations du consultant chercheur précédent, puis réalisé lui-même des entretiens et des ateliers avec le personnel et discuté avec une douzaine de personnes impliquées à titre de parties prenantes internes ou externes de l'un ou l'autre des organismes. L'analyse du résultat de ces consultations a été présentée lors du lac-à-l'épaule pour alimenter la réflexion dès la première journée.

Plusieurs des exercices de réflexion ou d'idéation lors des deux premiers jours prenaient appui sur l'énoncé suivant qui représente à ce jour la nouvelle mission commune des deux organismes :

Regrouper dans un même lieu les ressources et les expertises des deux organismes en vue de répondre à l'ensemble des besoins des personnes de 16 ans et plus, et leur entourage, atteint d'un problème de santé mentale.

La troisième journée fut l'occasion de définir un certain nombre de priorités et d'actions incontournables pour la suite des choses. Par la suite, le consultant et la direction ont entrepris de consigner les principales orientations, stratégies et actions dans un plan stratégique et son plan d'action qui étaient encore en phase d'élaboration au moment de la rédaction de la présente fiche.

Projection des composantes qui seront mutualisées

À la lumière des travaux qui sont toujours en cours, les éléments suivants figurent parmi les composantes qui seront vraisemblablement mutualisées :

- La direction générale
- Des rencontres stratégiques impliquant les deux conseils d'administration
- Certains services administratifs, dont le service de la paie et la gestion des ressources humaines
- Certaines ressources aux communications
- Un édifice rassemblant les deux organismes (projeté)
 - > Espaces séparés pour les services aux usagers pour préserver la confidentialité (sur deux étages avec entrées distinctes)
 - > Espaces partagés pour le personnel et pour l'accueil d'événements liés au champ d'activité des organismes

Résultats attendus

Bien que la démarche soit encore loin d'être complétée, on peut tout de même présenter quelques-uns des résultats attendus de ce projet de mutualisation :

- Continuum de services possible pour les personnes concernées par la santé mentale
- Meilleure rétention de la main-d'œuvre en raison de la possibilité de travailler en alternance ou de progresser au sein des deux organismes
- Meilleures conditions de travail pour le personnel

- Économies sur les coûts d'espace
- Mise en commun de savoir-faire, davantage d'opportunité de formations

Apprentissages

Considérant la nature des organismes et du champ disciplinaire particulier qu'est la santé mentale, certains constats sont apparus de manière évidente durant les étapes du processus mis en place jusqu'à maintenant.

- Faire attention au sentiment de perte, surtout pour les clientèles fragilisées pour qui l'organisme, son lieu, ses conseillers sont des éléments de stabilité.
- Impliquer constamment les employés dans le processus, même pour des étapes en apparence superficielles comme décider de la couleur des murs, des espaces communs, etc. confère au personnel le sentiment de ne pas perdre le contrôle.

Étapes à venir

Certaines des prochaines phases de la mise en œuvre seront teintées de beaucoup d'incertitude liée au calendrier, particulièrement tout ce qui dépend de l'avancement des travaux de construction, d'aménagement et de relocalisation du CAFGRAF. Voici quelques étapes connues.

- Approbation du scénario de mutualisation retenu et des grandes lignes du plan stratégiques lors des assemblées générales de juin 2023
- Construction d'un second étage dans l'édifice (date inconnue)
- Déménagement du CAFGRAF et intégration des équipes dans les nouveaux espaces (date inconnue)

À noter qu'il est prévu de mettre à jour cette fiche au fur et à mesure que les avancées du projet de mutualisation seront connues.

Schéma graphique du modèle de la mutualisation envisagée

