

THÈME 10

Collaboration et partenariats

© Association canadienne des programmes de ressources pour la famille (www.frp.ca), 2006, 2012

Éléments pertinents des sondages

- Les parties prenantes et les partenaires communautaires appuient cet organisme (question n° 7 du sondage auprès des employés et des bénévoles).
- Les parties prenantes et les partenaires semblent satisfaits des services offerts par cet organisme (question n° 8 du sondage auprès des employés et des bénévoles).
- Cet organisme conclut des ententes de partenariat qui lui permettent d'offrir de meilleurs services (question n° 9 du sondage auprès des employés et des bénévoles).

Principe pertinent dans le domaine du soutien à la famille

- Les organismes communautaires de soutien à la famille complètent les services existants, privilégient le réseautage et la formation de liens et s'engagent en faveur de politiques, de services et de systèmes qui accroissent la capacité des familles d'élever des enfants en santé.

Les besoins sociaux des enfants et des familles comportent de nombreuses facettes et nécessitent une approche coordonnée faisant appel à un éventail de professionnels aux compétences diverses qui travaillent ensemble en vue de produire un impact plus grand (Daka-Mulwanda et coll., 1995). Une coopération doit exister entre les services liés aux secteurs de la santé, des services sociaux, des loisirs, de la justice, de la garde à l'enfance, de la protection de la jeunesse, des bibliothèques et de l'éducation.

La McKnight Foundation (1991) affirme que « [traduction] la collaboration entraîne un accès plus facile, plus rapide et plus cohérent aux services et aux avantages ainsi que des effets plus importants sur les systèmes » (p. 2). À titre d'exemple, un plus grand nombre de programmes communautaires sont créés lorsqu'il existe un réseau de collaboration efficace au sein d'une communauté que lorsque les organismes au service des enfants et des familles font cavalier seul (Mulroy, 1997). Les organismes de soutien à la famille deviennent plus inclusifs et attirent un éventail plus grand de participants lorsqu'ils travaillent en collaboration avec d'autres organismes communautaires (Silver et coll., 2005). Par conséquent, les initiatives dans le domaine du soutien à la famille doivent viser non seulement à créer des liens avec des partenaires communautaires, mais également à

entretenir avec ces partenaires des relations positives, fondées sur une satisfaction réciproque à l'égard des résultats pour les enfants et les familles.

Amélioration du soutien à la famille grâce à l'intégration des services

Les organismes communautaires de soutien à la famille efficaces intègrent divers programmes destinés aux enfants, aux familles et à la collectivité (Kyle et Kellerman, 1998; Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004). Comme ces organismes ne peuvent pas offrir eux-mêmes tous les services requis pour des familles en santé, ils relient les familles à d'autres prestataires de services suivant les besoins (Brady et Coffman, 1997). À cette fin, ils établissent des liens avec d'autres intervenants et partenaires communautaires, particulièrement dans les domaines de la santé, des services sociaux et de l'éducation (Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004).

En plus d'offrir une orientation vers d'autres services, les organismes de soutien à la famille travaillent avec des partenaires dans divers buts, notamment pour recenser les ressources communautaires disponibles, obtenir un accès à des ressources (locaux, personnel, matériel), intégrer leurs politiques et leurs services à d'autres, partager le financement, réduire les recouvrements entre les services et accroître la qualité, l'accessibilité et la pertinence de leurs propres services (Park et Turnbull, 2003; CSDE, 1997). Ces relations vont d'un simple échange d'information entre organismes à des ententes de partenariat structurées visant à fournir des services communs (Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004). Bailey et Koney (2000) utilisent en ce sens le terme « alliances stratégiques », qu'ils définissent comme des « [traduction] relations interorganisationnelles intentionnellement créées au profit des partenaires organisationnels et, en bout de ligne, des clients de ces partenaires » (p. 4). Suivant le but, les partenaires

et l'objet de l'activité collaborative, certaines collaborations organisationnelles sont structurées et les organismes deviennent intégrés, tandis que d'autres sont informelles et les organismes demeurent indépendants (Bailey et Koney, 2000). À l'occasion de son étude des approches intégrées dans le domaine du soutien à la famille, FRP Canada a découvert que les organismes semblent préférer les collaborations informelles aux partenariats plus structurés. Malgré les preuves d'une collaboration étendue dans le domaine, un quart seulement des organismes répondants ont déclaré avoir conclu des ententes formelles ou écrites avec des organismes partenaires. Selon certains répondants, le fait que les bailleurs de fonds exigent des ententes de partenariat officielles tend à freiner les efforts de collaboration (Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004).

Établissement de relations fructueuses

Plus les liens et la confiance qu'un organisme de soutien à la famille établit avec d'autres organismes communautaires sont importants, plus l'organisme devient connu et plus les gens sont susceptibles de participer à ses programmes (McCurdy et Jones, 2000). Une des mesures du succès des « alliances stratégiques » est l'appui que les organismes de soutien à la famille reçoivent de leurs partenaires et des autres parties prenantes communautaires. Cet appui résulte en grande partie de la satisfaction à l'égard des résultats positifs, tels que ceux susmentionnés, obtenus en faveur des familles. Les fournisseurs de services constatent que ces résultats sont liés à une approche collaborative à la prestation des services (Atkinson, 2005).

La satisfaction à l'égard du processus de collaboration lui-même contribue à l'appui que les organismes de soutien à la famille obtiennent de leurs partenaires et des autres parties prenantes communautaires. Pour réussir dans leur travail avec d'autres organismes, les intervenantes du secteur du soutien à la famille appliquent les principes directeurs de ce domaine et

font appel à leurs aptitudes à la collaboration. Parmi les facteurs assurant la réussite d'une collaboration, plusieurs auteurs citent la définition d'objectifs communs, l'établissement d'une relation de confiance, des communications claires, l'engagement envers le processus collaboratif et un leadership adéquat (Einbinder et coll., 2000; Huxham et Vangen, 2005; Johnson et coll., 2003). D'autres auteurs soulignent qu'une collaboration fructueuse requiert que les organismes s'attardent à la culture des partenaires, à la clarté du but visé, au contexte dans lequel les partenaires travaillent et à la suffisance des ressources pour mener les activités visées par l'entente de collaboration (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001). Les répondants au sondage de FRP Canada ont indiqué que les quatre éléments suivants constituent les ingrédients clés d'une collaboration réussie : des objectifs clairs pour le projet ou l'initiative; un processus qui respecte tous les partenaires; une volonté des partenaires de renoncer à leur chasse gardée et de laisser tomber leur ego; la disponibilité de fonds pour couvrir le temps du personnel et les autres frais (Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004, p. 48-49).

Obstacles au succès de la collaboration

La collaboration ne va pas forcément de soi ou ne progresse pas toujours sans embûches. Des questions comme la protection des chasses gardées, les différences de culture organisationnelle, le déséquilibre des pouvoirs, l'insuffisance des ressources (tant financières qu'humaines), le roulement de personnel et la participation forcée constituent des facteurs pouvant nuire à la collaboration (Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004; MacAulay, 2002). L'incapacité d'échanger de l'information pour des questions de confidentialité représente également une barrière importante à la collaboration (Daka-Mulwanda et coll., 1995).

Depuis quelque temps, les bailleurs de fonds des

services sociaux (gouvernements, fondations et autres organismes subventionnaires) ont accéléré la tendance aux partenariats en adoptant des politiques de financement qui exigent des organismes de soutien à la famille et des autres organismes communautaires qu'ils démontrent qu'ils fournissent des services en collaboration. Toutefois, les partenariats formés principalement pour répondre aux attentes des bailleurs de fonds sont parfois moins satisfaisants que ceux qui s'établissent naturellement dans le but de satisfaire les intérêts de deux ou plusieurs organismes. Pour reprendre les termes d'une coordonnatrice de programmes, « ... la tendance est à obliger les organismes à collaborer, sans quoi ils n'obtiennent pas de financement. Il se forme des partenariats qui ne devraient pas exister. Les partenariats doivent être volontaires; on ne doit pas les forcer. » (Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004, p. 60). Lyons (2004) réfère aussi à la pression exercée par les gouvernements pour obliger les organismes de services sociaux à conclure des ententes de collaboration. Il décrit ce type de collaboration comme « [traduction] une activité contre nature entre adultes non consentants » (cité dans Woodworth, 2005).

Rôle des organismes de soutien à la famille dans l'établissement de relations de collaboration et de partenariats durables

Walter et Petr (2000) avancent que le succès d'un partenariat repose sur un partage de valeurs s'appuyant sur des principes axés sur la famille. Les organismes de soutien à la famille bénéficient donc d'une position privilégiée pour faciliter la collaboration entre organismes communautaires. Les intervenantes en soutien à la famille ont de l'expérience dans l'établissement de relations de confiance et de respect avec les enfants et les familles qui participent à leurs programmes et elles sont ainsi en mesure d'appliquer les mêmes principes à leurs relations avec des partenaires communautaires (Association canadienne des programmes de ressources pour la

famille, 2004). Elles sont là pour rappeler à toutes les parties intéressées que les programmes et les services appartiennent aux communautés et non aux responsables des organismes qui les offrent. Elles s'efforcent de minimiser la concurrence en incitant tous les organismes à réduire les recouvrements de services et à en accroître l'intégration.

Évaluation de la collaboration et des partenariats

Des études ont démontré que les partenariats entre organismes communautaires génèrent de nombreux résultats positifs (Backer, 2003; Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 2004). Woodworth (2005) a défini un cadre pour la collaboration en vue d'évaluer trois projets coopératifs dans le comté de Brant, en Ontario. Woodworth a conclu que la réussite d'un partenariat, qui est loin d'être assurée, dépend d'un grand nombre de facteurs. Elle a déterminé que le style de gestion constitue l'un des principaux facteurs d'une issue fructueuse. Les chercheurs souhaitent que l'on évalue plus à fond l'efficacité des initiatives conjointes auxquelles on a recours afin de fournir des services aux familles (Harbert, Finnegan et Taylor, 1997; Harrison, Lynch, Rosander et Borton, 1990).

Références annotées

ASSOCIATION CANADIENNE DES PROGRAMMES DE RESSOURCES POUR LA FAMILLE (FRP Canada). *Synergie : approches intégrées dans le domaine du soutien à la famille*, Ottawa, FRP Canada, 2004.

Ce rapport brosse un tableau actuel des expériences liées à la prestation de services complets aux familles canadiennes. Il présente l'intégration des services et la collaboration dans le domaine du soutien à la famille sous un angle pratique. Il traite notamment des facteurs de réussite de l'intégration des services et des bienfaits qu'y voient les participants, les intervenants et les bailleurs de fonds ainsi que des facteurs qui contribuent aux collaborations positives et des facteurs qui y font obstacle. Certains exemples d'initiatives communautaires interorganisationnelles réussies sont également donnés.

EINBINDER, S. D., P. J. ROBERTSON, A. GARCIA, G. VUCKOVIC et R.J. PATTI. « Interorganizational collaboration in social service organizations: A study of the prerequisites to success », *Journal*

of Children & Poverty, 6 (2), 119-140, 2000.

Einbinder et coll. (2000) ont mené une enquête quantitative dans le cadre d'une recherche par études de cas. Après avoir sondé des partenaires de services de soutien familial (organismes publics, privés, sans but lucratif et de protection de l'enfance) dans huit comtés californiens, ils ont cerné quatre « conditions préalables à une collaboration interorganisationnelle efficace » (p. 127), soit un intérêt à collaborer, une volonté de collaborer, des aptitudes à la collaboration et la capacité de collaborer. Ils ont conclu que les partenaires qui offrent ensemble des services de soutien à la famille doivent avoir un nombre suffisant de raisons de collaborer. Au surplus, les partenariats fructueux sont axés sur des objectifs qui rejoignent les objectifs de chacun des organismes participants.

MULROY, E. A. « Building a neighborhood network: Interorganizational collaboration to prevent child abuse and neglect », *Social Work*, 42(3), 255-264, 1997.

Mulroy (1997) a réalisé une étude de cas rigoureuse d'un projet-pilote visant à établir un réseau communautaire de services à la famille intégrés. Selon l'auteure, plusieurs facteurs ont influencé le succès de ce groupe collaboratif. Par exemple, les alliances stratégiques ont mieux fonctionné lorsque les partenaires avaient accordé une attention particulière au développement d'une relation de confiance mutuelle, au maintien de la flexibilité des rôles, au resserrement des relations et à l'inclusion des résidents de la communauté en tant que parties prenantes et lorsque l'alliance bénéficiait d'un directeur de projet à temps plein et du financement nécessaire à la mise en place d'une structure administrative. Au surplus, la confiance mutuelle s'est établie plus facilement lorsque tous les partenaires étaient des organismes sans but lucratif. L'auteure conclut qu'un réseau communautaire de collaboration génère plus de programmes communautaires que lorsque les organismes au service des enfants et des familles font cavalier seul.

WALTER, U., et C. PETR. « Template for family-centered interagency collaboration », [version électronique], *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 5, 494-503, 2000.

Cet article constitue une introduction à la collaboration et établit un cadre pour favoriser la réussite des partenariats entre organismes axés sur la famille. Les auteurs recommandent que l'axe central de ces partenariats soit constitué d'un engagement des organismes au service des familles envers des valeurs communes fondées sur des principes orientés sur les familles. Ils soulignent notamment que le succès d'un partenariat dépend du maintien de la famille en tant que centre d'attention, de l'optimisation des capacités des familles à prendre des décisions, de l'adoption d'une perspective axée sur les forces et de la sensibilité à la culture des familles.

Références

ASSOCIATION CANADIENNE DES PROGRAMMES DE RESSOURCES POUR LA FAMILLE (FRP CANADA). *Synergie : approches intégrées dans le domaine du soutien à la famille*, Ottawa, FRP Canada, 2004.

ATKINSON, M. « The development of an evaluation framework for partnership working », *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 3(1), 1-10, 2005. Accessible en ligne au www.ejbrm.com.

BACKER, T. E. (éd.). *Evaluating community collaborations*, New York, Springer, 2003.

BAILEZ, D., et K.M. KONEY. *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*, Thousand Oaks (Californie), Sage, 2000.

BRADY, A., et J. COFFMAN. « Achieving and measuring results: Lessons from HFRP's parenting study », *The Evaluation Exchange* (bulletin), Harvard Family Research Project, 1996. Consulté le 31 janvier 2006 au <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/content/eval/issue7/eval7.pdf>.

CONNECTICUT STATE DEPARTMENT OF EDUCATION/ RMC RESEARCH (CSDE). *Evaluation of Connecticut's Family Resource Centers*, Connecticut State Department of Education, 1997.

DAKA-MULWANDA, V., K.R. THORNBURG, L. FILBERT, et T. KLEIN. « Collaboration of services for children and families: A synthesis of recent research and recommendations », *Family Relations*, 44, 219-223, 1995.

EINBINDER, S. D., P.J. ROBERTSON, A. GARCIA, G. VUCKOVIC et R.J. PATTI. « Interorganizational collaboration in social service organizations: A study of the prerequisites to success », *Journal of Children & Poverty*, 6 (2), 119-140, 2000.

HARBERT, A. S., D. FINNEGAN et N. TAYLOR. « Collaboration: A study of a children's initiative », *Administration in Social Work*, 21 (3/4), 83-107, 1997.

HARRISON, P. J., E. W. LYNCH, K. ROSANDER et W. BORTON. « Determining success in interagency collaboration: An evaluation of processes and behaviors », *Infants and Young Children*, 3 (1), 69-78, 1990.

HUXHAM, C., et S. VANGEN. *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*, New York, Routledge, 2005.

JOHNSON, L., D. ZORN, B. TAM, M. LAMONTAGNE et S. JOHNSON. « Stakeholders' views of factors that impact successful interagency collaboration » [version électronique], *Exceptional Children*, 69 (2), 195-209, 2003.

KYLE, I., et M. KELLERMAN. *Études de cas des programmes de ressources pour la famille au Canada : soutenir les familles, les enfants et les collectivités*, Ottawa, Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 1998, 97-102.

LYONS, J. *Redressing the Emperor: Improving Our Children's Public Mental Health System*, Californie, Praeger Publishers, 2004.

MacAULAY, J. *Tensions et possibilités : forger de meilleurs liens entre les programmes de ressources pour la famille et le milieu et la protection de l'enfance*, Ottawa, FRP Canada, 2002.

MATTESSICH, P., M. MURRAY-CLOSE et B. MONSEY. *Collaboration: What makes it work* (2e éd.), Saint Paul (Minnesota), Amherst H. Wilder Foundation, 2001.

McCURDY, K. et E. JONES. *Supporting families: Lessons from the field*, Thousand Oaks, Sage, 2000.

McKNIGHT FOUNDATION. *The aid to families in poverty program*, Minneapolis, McKnight Foundation, 1991.

MULROY, E. A. « Building a neighborhood network: Interorganizational collaboration to prevent child abuse and neglect », *Social Work*, 42 (3), 255-264, 1997.

PARK, J., et A. TURNBULL. « Service integration in early intervention », *Infants and Young Children: An Interdisciplinary Journal of Special Care Practices*, 16 (1), 48-58, 2003.

SILVER, S., R. BERMAN et S. WILSON. *Un milieu de vie : témoignages des participants aux programmes de ressources pour la famille*, un projet MAFRP - Université Ryerson, 2005. Consulté le 3 juillet 2006 au <http://www.ryerson.ca/voices/pdf/placetogofr.pdf>.

WALTER, U., et C. PETR. « Template for family-centered interagency collaboration », [version électronique], *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 5, 494-503, 2000.

WOODWORTH, S. *Partnerships, Collaboration and Alliances: Managing for Success*, 2005. Consulté le 6 mars 2006 au http://www.charityvillage.com/cv/research/partner_woodworth.pdf.

This literature summary is one of ten that have been prepared in conjunction with the FRP Canada e-Valuation project. Each literature summary addresses a theme or indicator from the Participant Survey or Staff and Volunteer Survey.

Principal Researcher

Dr. Peter Gabor

Researcher

Ellen Perrault

Writer/editor

Betsy Mann

Project Coordinator

Janice MacAulay

Layout

Create Method