



SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT

SE CONSTITUER UNE ÉQUIPE

L'aménagement de logements abordables témoigne de la vision et du travail acharné de nombreux intervenants : du personnel, des employés municipaux, des partenaires de la collectivité, des bailleurs de fonds, des bénévoles et des spécialistes de l'aménagement. Former des partenariats et réunir une équipe solide possédant des compétences et de l'expérience diversifiées vous permettra d'accomplir plus que ce que vous seriez parvenu à faire par vous-même.

Les partenariats en habitation, phénomène de plus en plus répandu depuis dix ans, constituent un moyen d'étendre la portée des ressources limitées et d'atteindre l'objectif stratégique de créer des logements abordables et accessibles.

Le présent feuillet d'information énonce les étapes requises pour former un partenariat fructueux pour les gens intéressés à créer des logements d'accèsion à la propriété ou des logements locatifs abordables.

Aspects à envisager

Avant d'amorcer le processus de formation d'un partenariat en habitation, vous devez établir clairement vos objectifs en la matière : Votre collectivité connaît-elle des lacunes en matière d'habitation? Qui est votre groupe cible? Comment le mieux répondre aux besoins? Les lacunes sont-elles attribuables à l'absence d'offre de logements, de logements abordables ou à l'état des logements existants? Votre groupe cible est-il constitué de familles, de personnes âgées, de personnes handicapées ou d'une combinaison de ces groupes? Les clients ciblés auront-ils besoin de services de soutien? Manque-t-il de logements locatifs abordables, de logements abordables destinés à des propriétaires-occupants ou des deux?

Pour répondre à ces questions, vous devrez peut-être mener une évaluation complète des besoins de logement. Référez-vous au feuillet d'information de la SCHL intitulé *Évaluation des besoins et de la demande de logement* pour obtenir de l'information et mener l'évaluation.

Après avoir déterminé vos objectifs en matière de logement, il est temps de sonder la notion de partenariat.

Étape 1 : Le processus de planification interne

Le terme partenariat désigne les relations entre deux parties ou plus qui unissent leurs efforts en vue de poursuivre des objectifs communs ou complémentaires. Les partenariats se caractérisent par l'investissement commun des ressources, le partage des risques; le partage des bénéfices; le partage des pouvoirs et des responsabilités¹.

Par votre processus de planification interne, vous cernez les points forts de votre organisation, en fait les ressources, les compétences et l'expérience dont

¹ The Development Exchange (4 février 2004), City of Toronto et ONPHA. www.onpha.on.ca

vous pouvez faire profiter le partenariat. Vous cernez également les lacunes, c'est-à-dire les ressources nécessaires, les compétences et l'expérience que des partenaires convenables peuvent apporter. Par exemple, une proposition visant à créer des logements en milieu de soutien à l'intention des personnes souffrant de maladies mentales requiert :

- un organisme de logement sans but lucratif possédant de l'expérience en création et en gestion de logements abordables;
- une agence communautaire expérimentée en prestation de services destinés à des personnes souffrant de maladies mentales;

Activités suggérées

- Organiser une séance de planification stratégique avec les membres du conseil, s'il y a lieu et/ou le personnel clé pour aborder les principaux domaines suivants :
 - Revoir la mission, la vision et les valeurs essentielles.
 - Revoir les lignes de conduite et méthodes en matière de fonctionnement et de régie.
 - Revoir ou établir ses buts et objectifs en matière de logement.
 - Revoir les ententes conclues aux termes des programmes, s'il y a lieu, pour déceler toute restriction pouvant peser sur le partenariat.
 - Mener une analyse des ressources pour déceler toute lacune, le cas échéant.

- un promoteur du secteur privé expérimenté en construction et en aménagement de terrain.

Au moment d'envisager la formation d'un partenariat, vous devez vous souvenir que, même si les partenariats efficaces équilibrent les intérêts des partenaires, il incombe à chacun des partenaires éventuels d'apporter à la table son propre bagage de connaissances et d'être ainsi prêt à représenter ses propres intérêts. Aucun partenariat ne doit vous forcer à renoncer à votre vision fondamentale, à votre mission ou à vos valeurs essentielles qui sont au cœur même des buts et objectifs de votre organisation.

Étape 2 : La compréhension de la notion de partenariat

Les partenariats se forment pour une foule de raisons, comme la mise en commun du personnel, des locaux de bureaux et d'autres ressources; la prestation de services tels les loisirs, les soins infirmiers, la formation en dynamique de la vie, ou de repas; l'achat au volume de biens et services; l'exploitation d'une entreprise sociale; les occasions d'organiser des campagnes de financement, et ainsi de suite. Les partenariats peuvent aller d'ententes de collaboration à court terme visant à atteindre certains objectifs ou à exécuter certaines activités, telle l'organisation d'un gala lors d'une campagne de financement, jusqu'à des alliances à long terme destinées à assurer la continuité de services ou de programmes, par exemple, la formation d'un partenariat avec un podologue pour prodiguer les

soins à des aînés en perte d'autonomie habitant des logements en milieu de soutien.

Les partenaires possibles peuvent unir leurs efforts en raison de leurs affinités : deux groupes offrant des logements, ou un groupe offrant des logements et une agence de service social; ou encore, en raison d'activités d'affaires, comme un groupe offrant des logements et un promoteur foncier. Les partenariats peuvent exister à court terme, par exemple, pour la durée de la campagne de financement, ou à long terme, pour la prestation de services de soutien dans un bâtiment pour personnes âgées, par exemple. Vous pouvez également vous trouver des partenaires possibles dans le secteur public, le secteur sans but lucratif et/ou le secteur privé.

Secteur public Administrations municipales (locales et régionales), gouvernement provincial, gouvernement fédéral.

Secteur sans but lucratif Organismes de bienfaisance, organisations ou groupes de défense des occupants d'immeubles locatifs sans but lucratif ou de coopératives d'habitation, fraternités ou organismes philanthropiques, agences de services communautaires, organismes confessionnels.

Secteur privé Promoteurs et constructeurs, institutions financières, fournisseurs, chambres de commerce, architectes, consultants en aménagement.

Les partenariats qui portent fruit reposent sur la confiance, la compréhension, et la faculté d'atteindre certains buts ou bénéfices individuels

grâce à la collaboration. L'essentiel pour former des partenariats efficaces, c'est que chacun des partenaires potentiels gère les risques de son organisation et comprenne ses véritables lacunes et besoins dans le but d'équilibrer les intérêts des partenaires.

Les partenariats fructueux permettent d'atteindre des buts en commun, de maximaliser les ressources, de susciter des investissements, de favoriser les campagnes de financement ou des mécanismes de financement innovateurs, de réduire les risques, d'accroître la crédibilité des organismes participants, de fournir du soutien amélioré à ses

groupes clients, et/ou mettre à jour des projets qui répondent aux besoins de la collectivité. Les partenariats couronnés de succès sont souvent qualifiés de situations mutuellement avantageuses. Le partage des rôles, des niveaux de risques, des ressources financières et autres, et des investissements, ne doit pas nécessairement être égal, mais doit être équitable, pour parvenir à former un partenariat efficace.

Les valeurs des partenaires d'affaires doivent être compatibles, sans toutefois être nécessairement identiques. Les buts

de leur entreprise respective doivent être clairement compris de façon à créer et à préserver un heureux partenariat. Ces buts peuvent être différents, sans jamais être conflictuels.

Il est essentiel d'établir de bonnes communications parmi les participants. Les points de vue, les enjeux et les motifs de préoccupation doivent être exprimés ouvertement et franchement. Les intentions cachées entravent le processus. Des communications ouvertes et franches permettent d'établir un climat de confiance et de respect entre les partenaires, ce qui est primordial pour assurer la réussite à longue échéance d'un partenariat. Ce sont deux facteurs qui s'acquièrent au fil du temps dès que les partenaires commencent à travailler ensemble.

Les différences ne sont pas fatales. Bien qu'il ne soit pas possible de s'entendre sur tout, parvenir à une certaine compréhension mutuelle constitue le but le plus important à atteindre. Les partenaires déterminés à préserver les valeurs du résultat attendu uniront leurs efforts pour surmonter les difficultés et répondre aux besoins de tous et chacun. Les partenariats les plus efficaces et les plus durables existent le mieux dans un environnement où les partenaires reconnaissent et respectent le rôle et la contribution des autres.

Les partenariats qui portent fruit comptent bien souvent un leader fort qui contribue grandement à maintenir des relations et à établir un climat de confiance et de respect parmi les intervenants. Le rôle de leader n'est pas fonction de la taille, de l'engagement

Activités suggérées

- Désigner les domaines où la formation d'un partenariat raffermira vos objectifs en matière de logement.
- Explorer les critères pour vos partenaires idéaux (ex. : connaissances et expérience complémentaires, ressources financières, terrain disponible, et ainsi de suite).
- Dresser la liste de partenaires potentiels, soit les organismes gouvernementaux, individus, agences communautaires et entreprises, qui cadrent avec vos critères.
- Établir un plan d'affaires qui mettra en valeur votre organisation auprès de vos partenaires potentiels.
- Rencontrer vos partenaires potentiels en vue d'explorer les domaines d'intérêt mutuel.

Activités suggérées

- En apprendre davantage au sujet de la mission, de la vision, des valeurs essentielles, des buts et objectifs de l'organisation de ses partenaires.
- En apprendre davantage au sujet de la structure et de la culture organisationnelles de chacun des partenaires (ex. : comment se prennent les décisions).
- Élaborer la mission, la vision et les énoncés de valeurs du partenariat.
- Établir des buts et objectifs convenus d'un commun accord à l'égard du partenariat.
- Cerner les rôles et responsabilités de chacun des partenaires.
- Négocier dans un esprit de collaboration des solutions aux points en litige.
- Si des points en litige demeurent, décider s'ils risquent de contribuer à la réussite du projet ou de nuire à sa réalisation.

financier ou des ressources ou de l'organisation, mais il reflète plus fidèlement la détermination du leader à l'égard de la nécessité et de la valeur du partenariat en perspective. Le leader fait en sorte que tous participent au processus et qu'ils bénéficient d'un traitement équitable.

Étape 3 : Former le partenariat

Pour former un partenariat efficace, vous devez dès lors commencer à travailler avec vos partenaires désignés en vue de négocier les buts et objectifs du partenariat qui équilibreront vos intérêts. Faites clairement comprendre la nature du partenariat (ex. : sa portée et sa complexité), les délais, les ressources humaines et financières requises, la gestion du partenariat, et les responsabilités légales. Vers la fin, vous aurez peut-être à négocier certains rajustements. Former le partenariat est la partie la plus longue du processus d'élaboration. Cette étape exige du temps et l'engagement de tous les intervenants.

Étape 4 : Conclure une entente de partenariat

Vu l'ampleur financière et la complexité des partenariats en matière d'habitation, il est essentiel de conclure une entente de partenariat par écrit. En effet, l'entente énonce clairement les accords

passés par les partenaires et, advenant un conflit, précis des éléments du partenariat. L'entente écrite doit être suffisamment détaillée pour qu'elle serve de modèle aux partenaires. Il est important que tous les partenaires obtiennent les conseils de spécialistes, juridiques et financiers, avant de conclure officiellement une entente de partenariat.

Une entente de partenariat type² comprend :

- Un énoncé de l'objet (portée et relation) du partenariat.
- Les buts et objectifs (résultats) du partenariat.
- La durée de l'entente et la façon de l'évaluer et de la renouveler.
- Les rôles et responsabilités de chacun des partenaires.
- Les engagements en ressources des partenaires (ex. : personnel, installations ou ressources en nature).
- Les engagements financiers des partenaires (cette section pourrait comporter un budget).
- Les structures et les relations de rapport pour le personnel qui oeuvrent à l'intérieur des programmes ou des activités visées par le partenariat, y compris tout changement aux responsabilités de régie ou aux structures des organisations issues du partenariat.

Activités suggérées

- Obtenir des conseils d'ordre financier et juridique avant de conclure officiellement une entente de partenariat
 - Conclure une entente de partenariat
 - Établir un examen périodique / un processus d'évaluation
- Les lignes de conduite concernant l'évaluation annuelle des programmes, l'imputabilité, la gestion du risque et la résolution de conflits pour les secteurs visés par le partenariat.
 - Des précisions concernant toute entité légale créée pour servir le partenariat.
 - Le processus décisionnel (ex. : règle de la majorité ou consensus).
 - Un processus de résolution des différends.
 - La fin du processus de partenariat.

Conclusion

Ouvrer au sein d'un partenariat fructueux habilite chacun des partenaires à utiliser ses ressources et ses talents avec davantage d'efficacité. Former un partenariat et le préserver demande mûre réflexion, de la préparation et du travail acharné; par contre, les avantages à récolter sont énormes. Établissez des communications régulièrement. Modifiez votre partenariat selon les besoins. Célébrez votre réussite.

² Adapté du *Guide des partenariats de logement abordable*, page 11 (épuisé)

Ressources additionnelles

Planification stratégique, http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm

Quinze excellentes solutions de logement abordable. Le Point en recherche de la SCHL, série socio-économique, 84. Juin 2001.
<https://www03.cmhc-schl.gc.ca/b2c/b2c/init.do?language=fr>

Building Effective Partnerships. BC Non-Profit Housing Association. 2006.
<http://www.bcnpha.ca/admin/fileupload/PGWeb07.pdf>

Models for Sustainable Partnerships between Housing Providers and Community Agencies to Address Homelessness,
www.bcnpha.ca/admin/fileupload/MODELSweb.pdf

Partnership Options and What Makes Them Work,
www.onpha.on.ca/affordable_housing_initiatives/dev_resources/doc/partnership.pdf

Collaboration and Partnering, www.vskn.ca/commune/comm_collab.htm

Différentes études de cas, SCHL, <http://www.cmhc-schl.gc.ca>

Partnership Tools, partnership agreements, www.lgpartnerships.com/resources/tools.asp

Ferronato, Sherry and Perryman, Gavin (2004). Working Together.
<http://wt.bbbsc.ca/workingtogetherwebsite/wwwEnglish/html/home.shtml>