

Partenariats stratégiques, intégrations et fusions dans le secteur sans but lucratif canadien : créer les conditions propices à la collaboration stratégique et à l'intégration

Préparé par : Andy Ouédraogo, responsable de l'engagement gouvernemental et de l'espace civique, Coopération Canada

À propos de la recherche

La présente note s'appuie principalement sur un projet de recherche de synthèse réalisé en 2026 dans le cadre d'un partenariat entre Coopération Canada et l'École de politiques publiques et d'administration de l'Université Carleton. Menée par des personnes étudiantes aux cycles supérieurs du programme de maîtrise en philanthropie et leadership dans le secteur sans but lucratif, la recherche a examiné le paysage des partenariats stratégiques, des intégrations et des fusions au Canada, ainsi que les facteurs qui favorisent ou entravent leur réussite. Elle combinait une analyse de la littérature canadienne et internationale et des entretiens avec des cadres du secteur sans but lucratif ayant une expérience de ces formes de rapprochement (Da Silva et coll., 2026).

Coopération Canada remercie **Jessica Da Silva, Mekayla Dionne, Michael Hiscoe et Aimable Mpayimana** pour leurs recherches et leur contribution au projet de synthèse. La présente note s'appuie sur leurs constats ainsi que sur d'autres recherches canadiennes et internationales ; l'analyse et les conclusions qui y sont présentées sont celles de Coopération Canada.

Introduction

Le secteur sans but lucratif canadien évolue dans un environnement de plus en plus contraignant et complexe. Les organisations doivent composer avec des pressions financières, la hausse des coûts de fonctionnement, des défis liés à la main-d'œuvre et l'évolution des conditions de financement, tout en continuant de devoir démontrer leur impact et utiliser efficacement des ressources limitées (Osman et coll., 2026). Pour les organisations de développement international et d'aide humanitaire, ces pressions se conjuguent à des transformations plus larges de la coopération internationale, notamment la localisation, l'évolution des modèles de partenariat et les questions entourant les rôles et les avantages comparatifs des organisations internationales.

Dans ce contexte, Coopération Canada, à travers un projet de recherche de fin d'études réalisé en 2026 avec l'École de politique publique et d'administration de l'Université Carleton, à examiner le paysage des partenariats stratégiques, des intégrations et des fusions au Canada, ainsi que les facteurs qui favorisent ou entravent leur réussite. La recherche a exploré les différentes formes que peuvent prendre ces arrangements, les motivations qui incitent les organisations à les envisager, les conditions qui influencent leur réussite ou leur échec, ainsi que les enseignements tirés des expériences canadiennes et internationales.

Les constats indiquent que les formes informelles de collaboration sont bien établies, tandis que les formes d'intégration plus poussées étaient moins courantes parmi les organisations représentées dans les entretiens et étaient souvent envisagées en réponse à des pressions financières, opérationnelles ou liées au leadership (Da Silva et coll., 2026). Ils soulèvent également une question importante pour le secteur : **les organisations disposent-elles de suffisamment d'occasions, d'information et de soutien pour envisager différentes formes de collaboration et d'intégration avant que les circonstances ne restreignent leurs choix ?**

Comprendre les partenariats stratégiques, les intégrations et les fusions

Les partenariats stratégiques, les intégrations et les fusions (PSIF) englobent un éventail d'arrangements permettant aux organisations de travailler ensemble, de mettre en commun des ressources ou des fonctions, ou de combiner certains aspects de leurs activités et de leurs structures. Il n'existe pas de terminologie unique et uniforme pour désigner ces arrangements. Ils se situent plutôt sur un continuum allant de formes relativement informelles de collaboration jusqu'à l'intégration organisationnelle complète.

À une extrémité de ce continuum se trouvent les arrangements qui permettent aux organisations de collaborer tout en conservant leur autonomie, notamment les réseaux et les coalitions, les demandes conjointes de financement, les partenariats de programme et le partage de ressources. Parmi les arrangements plus structurés figurent les alliances stratégiques, les coentreprises et les services partagés, qui exigent un engagement accru en matière de ressources, de coordination ou de prise de décision conjointe. À l'autre extrémité la plus intégrée se trouvent les fusions, les acquisitions et les regroupements, qui entraînent des changements importants à la structure organisationnelle, à la gouvernance ou à l'identité juridique (Da Silva et coll., 2026). Les cadres établis dans le secteur sans but lucratif et les recherches canadiennes fondées sur des études de cas distinguent également différentes formes et différents degrés d'intégration organisationnelle (Kohm et La Piana, 2003 ; Neuhoﬀ et coll., 2014 ; Stauch et Snowden, 2021).

Il est important de souligner que ces arrangements ne constituent pas nécessairement les étapes d'une progression vers une fusion. Une entente de services partagés ou une alliance stratégique peut constituer le modèle à long terme le plus approprié ; dans d'autres circonstances, une intégration plus poussée peut mieux répondre aux besoins des organisations concernées. La question pertinente est donc la suivante : **quel arrangement, s'il y en a un, répond le mieux à l'objectif stratégique poursuivi ?**

Pourquoi les organisations envisagent-elles ces formes de rapprochement ?

Les organisations envisagent des PSIF pour diverses raisons stratégiques et organisationnelles. Dans le cadre du projet de recherche de synthèse, faire progresser la mission et accéder à une expertise figuraient parmi les motivations les plus fréquemment mentionnées, aux côtés de la viabilité financière, des pressions liées au financement, des contraintes en matière de personnel et des possibilités d'accroître la portée de l'organisation (Da Silva et coll., 2026). Les travaux de recherche sur la restructuration des organismes sans but lucratif font état d'un éventail tout aussi vaste de motivations, notamment le renforcement des services, l'accès à des capacités complémentaires, l'amélioration de l'efficacité et la réponse à des défis liés au leadership ou aux finances (Kohm et La Piana, 2003).

Ces motivations se chevauchent souvent. Des pressions financières peuvent mener à un changement structurel qui permet également de préserver une expertise ou des programmes spécialisés. À l'inverse, des organisations en situation stable peuvent envisager un partenariat ou une intégration parce que leurs capacités respectives sont complémentaires ou parce qu'une collaboration leur offre des possibilités qu'aucune d'entre elles ne pourrait facilement saisir de façon autonome.

La distinction entre les motivations réactives et proactives demeure néanmoins importante. Les formes d'intégration plus poussées décrites dans la recherche étaient souvent envisagées à des moments où les organisations faisaient face à des pressions financières ou opérationnelles, ou à des enjeux de leadership (Da Silva et coll., 2026). Cela ne signifie pas que les arrangements conclus dans de telles circonstances sont voués à l'échec. Cela signifie toutefois que les organisations peuvent disposer de moins d'options lorsque les discussions ne commencent qu'après l'apparition de pressions importantes.

Le moment choisi a donc son importance. Les organisations sont mieux placées pour évaluer les avantages de différents arrangements lorsqu'elles disposent encore de véritables choix quant à **la décision d'aller de l'avant ou non, à la façon de procéder et aux partenaires avec qui le faire.**

Facteurs favorisant ou entravant ces rapprochements

Une justification stratégique solide ne suffit pas, à elle seule, à rendre un PSIF viable. Le projet de recherche de synthèse a identifié **la confiance, le leadership, la culture organisationnelle, la gouvernance, le pouvoir et le contrôle** comme des facteurs importants pour déterminer si les discussions progressent ou s'enlisent (Da Silva et coll., 2026). Ces enjeux prennent davantage d'importance lorsque les organisations envisagent de partager le pouvoir décisionnel ou de renoncer à une certaine part de leur autonomie.

L'harmonisation entre la direction et le conseil d'administration est particulièrement importante à mesure que l'intégration s'approfondit. Les décisions concernant la gouvernance, les postes de haute direction, l'identité organisationnelle et le contrôle peuvent devenir difficiles, même lorsque les organisations ont des missions compatibles. Les différences de taille, de stabilité financière et de ressources entre les organisations peuvent également influencer sur l'équilibre des pouvoirs entre les partenaires potentiel-le-s (Da Silva et coll., 2026).

D'autres recherches fondées sur des études de cas dans le secteur sans but lucratif canadien mettent en évidence l'importance de la préparation organisationnelle, du leadership et de la gouvernance, parallèlement aux exigences techniques liées à une fusion (Stauch et Snowdon, 2021). Une revue systématique de la recherche sur la collaboration entre organismes sans but lucratif identifie également la confiance, l'engagement, la communication et la gouvernance comme des dimensions récurrentes des relations de collaboration (Gazley et Guo, 2020).

Il en ressort que **l'expertise technique est nécessaire, mais ne suffit pas. Le soutien juridique et financier ainsi que l'expertise en matière de vérification diligente deviennent essentiels** à mesure qu'un arrangement progresse, mais **les organisations doivent d'abord déterminer si elles disposent d'un niveau suffisant d'alignement stratégique, de confiance et de compatibilité organisationnelle pour aller de l'avant.**

Créer les conditions propices à des choix éclairés

L'exploration d'un PSIF exige du temps, des ressources et un accès à du soutien avant même que les organisations sachent si elles devraient aller de l'avant. Le projet de recherche de synthèse a mis en évidence la valeur de la facilitation, de l'expertise juridique et financière, de l'apprentissage entre pairs et des occasions de tirer parti d'expériences antérieures. Il a également révélé que les discussions qui échouent ou sont interrompues sont rarement documentées, ce qui laisse aux organisations peu de données pratiques permettant de comprendre pourquoi certains arrangements aboutissent alors que d'autres n'aboutissent pas (Da Silva et coll., 2026).

Il ne s'agit pas de besoins que chaque organisation peut ou devrait chercher à combler seule. **Les coalitions, les réseaux et les autres organismes intermédiaires du secteur peuvent fournir une infrastructure commune permettant l'exploration à un stade précoce**, particulièrement lorsqu'ils sont en mesure de réunir les organisations dans un climat de confiance et de neutralité. Leur rôle peut notamment consister à mieux faire connaître l'éventail des options de PSIF ; à élaborer des outils pratiques et à documenter des cas canadiens ; à

créer des occasions d'apprentissage entre pairs ; à aider les organisations à évaluer leur degré de préparation ; à faciliter des conversations exploratoires confidentielles ; et à mettre les organisations en relation avec des spécialistes des domaines juridique et financier, de la gouvernance et des ressources humaines, au besoin.

Ce rôle d'intermédiaire est distinct de celui qui consisterait à conseiller aux organisations de s'intégrer ou non. **La valeur de cette fonction réside dans la création d'un espace de confiance où les organisations peuvent explorer leurs options sans qu'un résultat soit prédéterminé.** Elle peut également contribuer à combler une lacune relevée par la recherche : une grande partie des apprentissages que le secteur tire des discussions entourant les PSIF, y compris de celles qui n'aboutissent pas, demeure au sein des organisations concernées plutôt que d'alimenter un corpus commun de pratiques et de connaissances (Da Silva et coll., 2026).

Les bailleur-euse-s de fonds ont un rôle complémentaire à jouer. Les partenariats et les intégrations d'envergure peuvent nécessiter du temps de la part de la haute direction et des conseils d'administration, ainsi que des ressources consacrées à la facilitation, à l'analyse financière, aux conseils juridiques, à la vérification diligente et à la planification de la transition. Des recherches sur les pratiques fédérales de financement au Canada ont montré que les restrictions, les horizons de financement à court terme et les exigences administratives peuvent limiter la capacité des organismes sans but lucratif à investir dans leurs capacités organisationnelles et à planifier à plus long terme (Osman et coll., 2026). Les travaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur le financement flexible soulignent également la valeur du financement non affecté, qui accorde aux organisations une plus grande latitude dans l'utilisation de leurs ressources (OCDE, 2024).

Des investissements sont donc nécessaires à deux niveaux : dans l'infrastructure commune qui permet aux organisations de comprendre et d'explorer les PSIF, et au sein des organisations elles-mêmes lorsqu'elles ont besoin de ressources pour évaluer ou mettre en œuvre un arrangement particulier. Dans les deux cas, le financement devrait soutenir la qualité du processus plutôt que d'en prescrire l'issue.

Conclusion

Les données probantes ne permettent pas de conclure qu'une consolidation accrue du secteur sans but lucratif canadien est souhaitable de manière générale. Elles indiquent plutôt qu'il faut permettre aux organisations d'envisager un éventail plus large d'options de partenariat et d'intégration avant que les circonstances ne restreignent leurs choix.

La création de cette capacité est une responsabilité partagée. Les conseils d'administration et les équipes de direction doivent être en mesure d'examiner la forme organisationnelle sous un angle stratégique; **les coalitions et les organismes intermédiaires du secteur peuvent offrir les connaissances, la capacité de mobilisation, les espaces de confiance et les liens qui rendent possible une exploration en amont; et les bailleur-euse-s de fonds peuvent investir à la fois dans cette infrastructure commune et dans les coûts organisationnels liés à l'exploration et à la mise en œuvre.**

En définitive, la mesure pertinente n'est pas de savoir si les organisations demeurent indépendantes ou deviennent davantage intégrées, mais si l'arrangement organisationnel retenu constitue la plateforme la plus solide pour faire progresser leur mission.

Références

Da Silva, J., Dionne, M., Hiscoe, M., & Mpayimana, A. (2026). Cooperation Canada capstone: Final report. Carleton University.

Gazley B, Guo C. What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature. *Nonprofit Management and Leadership*. 2020; 31: 211–232. <https://doi.org/10.1002/nml.21433>

Kohm, A., & La Piana, D. (2003). Strategic restructuring for nonprofit organizations: Mergers, integrations, and alliances. Praeger.

Neuhoff, A., Milway, K. S., Kiernan, R., & Grehan, J. (2014). Making sense of nonprofit collaborations. The Bridgespan Group. <https://www.bridgespan.org/insights/making-sense-of-nonprofit-collaborations>

OECD. (2024). No strings attached? Making sense of flexible financing in philanthropy. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/no-strings-attached-making-sense-of-flexible-financing-in-philanthropy_0264b47f-en.html

Osman, M., Maki, K., & Jensen, E. (2026). The hidden cost of funding: How federal policies and practices impact nonprofits and their communities. Imagine Canada. <https://imaginecanada.ca/en/research/hiddencost-of-funding>

Stauch, J., & Snowden, C. (2021). Merging for good: A case-based framework for supporting effective nonprofit amalgamations. Institute for Community Prosperity, Mount Royal University. <https://corealberta.ca/resources/merging-good-case-based-framework-supporting-effective-nonprofit-amalgamations>