

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions

Mark Blumberg • Andrea Cohen Barrack



20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions

Mark Blumberg • Andrea Cohen Barrack

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Blumberg, Mark

[20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about mergers. Français]

20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions / Mark Blumberg, Andrea Cohen Barrack.

(Collection «20 questions»)

Traduction de : 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about mergers. Comprend des références bibliographiques.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-5254-0007-0.--ISBN 978-1-5254-0008-7 (pdf)

1. Entreprises--Fusion--Miscellanées. 2. Associations sans but lucratif--Miscellanées.
I. Barrack, Andrea Cohen, 1972-, auteur II. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication III. Titre. IV. Titre: Vingt questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions. V. Titre: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about mergers. Français. VI. Collection: Collection «20 questions» (Comptables professionnels agréés du Canada)

HD2746.5.B5814 2016

658.1'62

C2016-905537-X

C2016-905538-8

© 2016 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé la présente publication afin d'aider les administrateurs et les dirigeants d'organismes sans but lucratif (OSBL) canadiens à comprendre et à évaluer les projets de fusion.

Un organisme devrait-il envisager ou réaliser une fusion? Cette question figure parmi les plus importantes qui peuvent se poser à un conseil d'administration en matière de stratégie et de gouvernance. Le présent document traite des principaux éléments que les administrateurs doivent prendre en considération lorsqu'une fusion est envisagée en les regroupant en quatre catégories :

1. L'évaluation d'une fusion comme solution stratégique
2. L'analyse d'une fusion
3. La négociation d'une fusion
4. La mise en œuvre d'une fusion

La présente publication aidera les administrateurs et les dirigeants d'OSBL, ce qui inclut les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance enregistrés, à mieux comprendre les différents enjeux de la négociation et de la mise en œuvre d'une fusion, et le conseil d'administration à déterminer si la fusion constitue la meilleure option pour l'organisme.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à remercier les auteurs, Mark Blumberg et Andrea Cohen Barrack, et à souligner l'apport du Groupe de travail sur les OSBL.

Thomas Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Groupe de travail sur les OSBL	Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises
Lyn McDonell, CAE, C.Dir., CMC, <i>présidente</i>	Thomas Peddie, FCPA, FCA, <i>président</i>
Marilyn De Mara, FCPA, FCA	Hugh Bolton, FCPA, FCA
Giles Meikle, FCPA, FCA	John Caldwell, CPA, CA
Linda Godel, LL. B.	Andrew Foley, J.D.
Sara Oates, CPA, CA	Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS
Anne Pashley, MBA, MLS	Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A
Ron Stoesz, FCPA, FCMA	Ian Smith, MBA
James Temple, CSR-P	Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir
Larry Whatmore, MBA, CPA, CMA	John Walker, CPA, CA, LL. B.
Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC	Richard Wilson, HBA

Auteurs**Direction du projet, CPA Canada**

Mark Blumberg, B.A., LL. B., LL. M., TEP
Associé, Blumberg Segal LLP

Andrea Cohen Barrack, M.Sc.S.
Chef de la direction,
Fondation Trillium de l'Ontario

Rayna Shienfield, J.D.
Directrice de projets,
Recherche, orientation et soutien
Surveillance et gouvernance des
entreprises

Marial Stirling, CPA, CA, LL. B.
Directrice de projets,
Recherche, orientation et soutien
Surveillance et gouvernance des
entreprises

Gigi Dawe, LL. M.
Directrice de projets,
Recherche, orientation et soutien
Leader, Surveillance et gouvernance
des entreprises

Gordon Beal, CPA, CA, M. Éd.
Vice-président,
Recherche, orientation et soutien

Table des matières

Introduction	1
Qu'est-ce qu'une fusion?	1
Partie I : L'évaluation d'une fusion comme solution stratégique	3
1. Quel problème l'organisme essaie-t-il de régler?	3
2. De quelles options dispose l'organisme pour régler ce problème?	6
3. Selon quels critères le conseil devrait-il évaluer la fusion comme solution stratégique?	7
4. Quels éléments de gouvernance entrent en jeu dans un projet de fusion?	9
Partie II : L'analyse d'une fusion	13
5. De quelle façon le conseil devrait-il surveiller l'analyse d'une fusion?	13
6. Quelles caractéristiques propres aux organismes sans but lucratif devraient être prises en compte?	14
7. Quels sont les facteurs importants à considérer dans le choix des partenaires de fusion?	16
8. Qui sont les parties prenantes et comment doit-on les consulter pour obtenir leur appui?	18

Partie III : La négociation d'une fusion	21
9. Par quel processus et dans quel délai la décision sera-t-elle prise?	21
10. Quel est le rôle du comité mixte de négociation?	22
11. Quelles sont les principales difficultés auxquelles le comité de négociation doit s'attaquer?	24
12. Quels sont les éléments critiques d'un contrôle diligent?	25
13. Quelles caractéristiques culturelles des organismes doivent être prises en compte?	27
14. Quelle sera la structure de gouvernance du nouvel organisme?	29
15. Qui dirigera le nouvel organisme?	31
Partie IV : La mise en œuvre d'une fusion	33
16. De quelle façon le conseil évaluera-t-il si la fusion a été menée à bien?	33
17. Quels éléments doivent être pris en compte dans la planification des communications?	35
18. Y aura-t-il une nouvelle dénomination ou une nouvelle marque?	37
19. De quelle façon les ressources humaines seront-elles intégrées au nouvel organisme?	38
20. De quels autres éléments doit traiter le plan de mise en œuvre?	40
Conclusion	43
Pour de plus amples informations	45
Références supplémentaires	47
Au sujet des auteurs	49

Introduction

Il y a plus de 160 000 OSBL au Canada, dont environ la moitié sont des organismes de bienfaisance enregistrés. Une conjoncture difficile, une concurrence plus vive dans le secteur et le désir d'accroître l'efficacité et le rayonnement incitent certains organismes à étudier différentes options, dont des collaborations plus étroites ou une fusion.

Dans certains cas, les gouvernements et les bailleurs de fonds encouragent une collaboration accrue. Dans d'autres, les organismes constatent qu'ils ont du mal à accomplir leur mission en raison de la multiplication des organismes et du chevauchement des programmes et activités. Une fusion semble alors une solution logique.

Or, une fusion peut coûter très cher en temps, en ressources et en efforts. Une analyse approfondie et minutieuse, entreprise dès les premières étapes, peut réduire les coûts et favoriser le succès de la démarche.

Un certain nombre de facteurs clés assurent la réussite d'une fusion d'OSBL, dont l'importance accordée à l'avantage stratégique et aux bienfaits pour la collectivité, l'engagement sans réserve des dirigeants des deux organismes, le déploiement des ressources nécessaires et la compatibilité culturelle.

Qu'est-ce qu'une fusion?

Une fusion est une restructuration intégrée dans le cadre de laquelle deux organisations ou plus regroupent leurs activités en une seule entité. Une fusion peut être structurée de diverses façons, mais il s'agit en fin de compte de la forme la plus intégrée de coopération entre organisations.

La Direction des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada (ARC) définit les termes « fusion », « unification » et « regroupement » pour les organismes de bienfaisance enregistrés (termes qui s'appliquent aussi à d'autres OSBL) de la façon suivante :

Deux ou plusieurs organismes de bienfaisance enregistrés peuvent s'unir pour n'en faire qu'un parce que leurs circonstances ou leurs objectifs ont changé. Ils peuvent s'unir en entreprenant une fusion, une unification ou un regroupement. Bien que ces termes soient utilisés parfois de façon interchangeable, il existe d'importantes distinctions entre eux pour les organismes de bienfaisance.

Fusion

Lorsque des organismes de bienfaisance entreprennent une fusion, ils emmènent leurs membres et apportent leur actif et passif dans l'entité qui est créée. Les organismes de bienfaisance originaux ne cessent pas d'exister et ils ne sont pas dissous. Même s'ils ne possèdent plus une identité distincte, ils continuent d'exister dans une entité unique, c'est-à-dire l'organisme de bienfaisance fusionné.

Unification

Dans le cas d'une unification, une ou plusieurs entités liquident leurs affaires et transfèrent leur actif dans un autre organisme de bienfaisance enregistré.

Regroupement

Dans le cas d'un regroupement, tous les organismes originaux sont dissous et leur actif est transféré à une nouvelle entité¹.

Généralement, on décide de la forme ou de la structure exacte d'une fusion après avoir procédé à un contrôle diligent exhaustif et avoir consulté des conseillers juridiques et financiers. Dans la présente publication, le terme « fusion » est utilisé au sens général, sans égard à la structure exacte de l'opération, et ne se limite pas à la définition de l'ARC.

Les administrateurs doivent être conscients que la capacité d'un OSBL de suivre toutes les étapes suggérées dans le présent document peut dépendre de sa taille et de ses ressources. Idéalement, un organisme devrait appliquer tous les éléments de surveillance d'une fusion. Toutefois, un OSBL ayant une capacité limitée peut choisir les éléments qu'il juge les plus critiques et réalisables pour assurer la meilleure surveillance possible dans les circonstances.

¹ Direction des organismes de bienfaisance de l'ARC, *Fusions, unifications et regroupements*, www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtng/chngs/mlgmtns-mrgs-cnsldtns-fra.html, 2015.

Partie I : L'évaluation d'une fusion comme solution stratégique

1. Quel problème l'organisme essaie-t-il de régler?

Pour bien évaluer la fusion comme solution stratégique, le conseil doit s'assurer de bien comprendre les raisons pour lesquelles une telle option est envisagée.

Inducteurs internes et externes

Souvent, ce sont à la fois des inducteurs internes et externes qui poussent un organisme à envisager une fusion.

Les **inducteurs externes** comprennent les pressions des bailleurs de fonds, l'évolution des besoins des collectivités et des clients, et les changements contextuels.

Les organismes de nombreux secteurs ont subi des pressions des bailleurs de fonds pour se regrouper avec des organismes « semblables ». Certains bailleurs de fonds gouvernementaux ont pour mandat d'intégrer les services et encouragent fortement les fusions comme moyen de mieux harmoniser et d'utiliser les ressources. D'autres services comme des cliniques d'aide juridique, des sociétés d'aide à l'enfance et des coopératives d'habitation sont en train d'évaluer ou de réaliser des regroupements et des fusions. Même des bailleurs de fonds comme les Fondations communautaires et Centraide ont procédé à des fusions pour réaliser des objectifs stratégiques.

Les **inducteurs internes** sont souvent liés à des questions de viabilité et de capacité. La viabilité est l'une des plus grandes préoccupations dans le secteur sans but lucratif. De nombreux bailleurs de fonds gouvernementaux délaissent le traditionnel financement de base au profit du financement de projets ou de l'achat de services. Les années d'austérité ont souvent entraîné un gel du financement. Les organismes qui dépendent des campagnes de financement et de la philanthropie ont de plus en plus de mal à attirer les donateurs tant la concurrence est forte.

Dans une enquête menée en 2012 auprès de plus de 1 400 demandeurs et bénéficiaires de la Fondation Trillium de l'Ontario, la viabilité a été citée comme un enjeu fondamental. Quand on leur a demandé quels seraient les besoins les plus pressants du secteur sans but lucratif en Ontario au cours des deux ou trois prochaines années, plus de 25 % des répondants ont parlé de besoins liés au financement et à la viabilité².

Un organisme peut aussi vouloir fusionner pour accroître sa capacité. Les bailleurs de fonds demandent des rapports plus complexes aux OSBL et exigent davantage de mesures et d'évaluations. En fusionnant, un organisme peut profiter des ressources techniques et financières, ainsi que des ressources de financement et autres de son partenaire. Et s'il en résulte une équipe opérationnelle plus solide, l'organisme pourra se spécialiser et disposer du savoir-faire nécessaire.

Bien des organismes veulent élargir ou améliorer leur gamme de services, aider de nouvelles clientèles ou offrir des programmes plus complets. Ces objectifs peuvent témoigner de leur désir de se développer ou de suivre l'évolution des besoins et les changements démographiques, ou encore de leur désir de se distinguer de leurs concurrents. Le secteur sans but lucratif s'est toujours gardé de parler de concurrence, mais pour réussir, les organismes doivent « gagner » leur course aux ressources, à la réputation, aux clients et au personnel. Dans un tel contexte, la fusion avec un autre organisme peut être une stratégie efficace.

Le véritable enjeu pour le conseil : la création de valeur

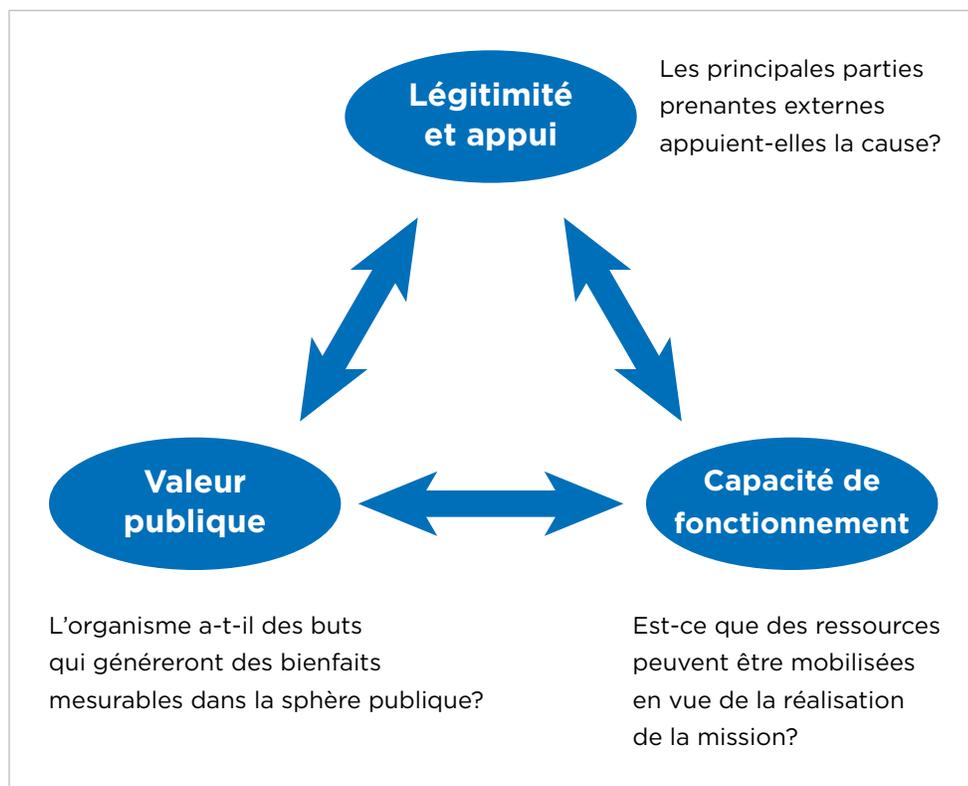
La création de valeur est un enjeu clé dans l'analyse d'un projet de fusion et doit être le principal motif d'un examen plus poussé.

2 The Center for Effective Philanthropy, *Applicant and Grantee Perception Report*, (rapport interne non publié), siège social de la Fondation Trillium de l'Ontario, Toronto, 2012.

Dans le secteur sans but lucratif, on peut décrire la valeur comme étant les bienfaits pour la collectivité ou la valeur publique. La valeur publique est souvent définie à l'aide de trois questions, qui forment le triangle stratégique³.

- a) *La cause a-t-elle une légitimité et des appuis?* Est-ce que les principales parties prenantes externes, comme le gouvernement, les partenaires, les utilisateurs, les groupes d'intérêt et les donateurs, appuient la cause?
- b) *L'organisme a-t-il la capacité de fonctionnement nécessaire?* Peut-il mobiliser des ressources suffisantes (finances, personnel, compétences, technologie, etc.) pour réaliser sa mission?
- c) *L'organisme a-t-il des buts qui généreront des bienfaits mesurables dans la sphère publique et qui répondent aux priorités exprimées par une population donnée?*

TRIANGLE STRATÉGIQUE DE LA VALEUR PUBLIQUE



Adapté de Moore, 1995

3 Moore, M.H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, 1995.

Le conseil doit évaluer si une fusion est susceptible d'accroître la création de valeur ou, au contraire, d'ajouter des coûts de transaction ou d'avoir d'autres incidences négatives qui finiraient par réduire la création de valeur. Une fois qu'on aura répondu aux trois questions sur la valeur publique, le problème sera défini plus clairement, et le conseil pourra déterminer si la fusion en est la solution.

2. De quelles options dispose l'organisme pour régler ce problème?

Une fois que le conseil a défini le ou les problèmes que l'organisme doit régler, une foule d'options peuvent être envisagées, selon la nature du problème. L'une d'entre elles est de trouver un partenaire de fusion qui a des forces dans ce domaine.

Différentes options s'offrent aux organismes prêts à coopérer, à coordonner ou à collaborer. Certaines procurent davantage d'autonomie, tandis que d'autres permettent une plus grande intégration.

La collaboration peut prendre les formes suivantes :

- réseautage informel
- participation à des associations mutuelles
- création de groupes de coordination ou de coalitions
- partage de locaux et d'installations
- achats groupés de produits ou de services
- coentreprises
- projets de recherche, formation, programmes ou campagnes de financement conjoints

Solutions aux problèmes de capacité de fonctionnement

Quand un organisme veut renforcer sa capacité de fonctionnement, il envisage souvent la fusion comme solution. Pourtant, s'il jouit du soutien du public et que ses activités apportent des bienfaits mesurables, il peut avoir d'autres avenues.

- L'intégration d'arrière-guichet permet de réaliser des économies d'échelle sans fusion. On peut y arriver en partageant l'espace, mais aussi en intégrant virtuellement l'arrière-guichet. Bien des organismes de plus petite taille partagent des plateformes, où les ressources en RH, en finance, en gouvernance et en TI sont mises en commun, tout en conservant leurs propres programmes et leur propre marque.

- Le manque de capacité de fonctionnement peut aussi signifier que l'organisme a besoin de nouveaux dirigeants ou de compétences supplémentaires. Des changements dans l'équipe de direction peut être pénible, mais une fusion le serait encore plus.

Solutions aux problèmes de création de bienfaits d'intérêt public mesurables

Si l'organisme doit améliorer ou accroître les bienfaits d'intérêt public mesurables, il dispose d'un éventail d'options, notamment les suivantes :

- partenariats fondés sur des programmes
- intégration de guichets et ententes de services partagés
- amélioration des processus pour accroître la valeur sans augmenter les ressources

Les organismes qui doivent accroître leur capacité fonctionnement **et** les bienfaits mesurables feraient peut-être mieux de fusionner que de procéder à de multiples intégrations de guichet et d'arrière-guichet.

Solutions aux problèmes de légitimité et d'appui

Le problème le plus difficile à régler est le manque de légitimité et d'appui. Si la mission de l'organisme n'est pas assez pertinente pour susciter l'appui du public, des donateurs éventuels et d'autres parties prenantes, une fusion pourrait régler le problème si, dans le processus, l'infrastructure et les ressources de l'organisme sont absorbées par un organisme jouissant d'une plus grande crédibilité. L'organisme pourrait aussi redéfinir sa mission et sa cause pour gagner de nouveaux appuis ou encore mettre fin à ses activités.

3. Selon quels critères le conseil devrait-il évaluer la fusion comme solution stratégique?

Dans son évaluation de la fusion comme solution stratégique, le conseil doit tenir compte de certaines considérations clés.

Avantages et risques

Pour déterminer si une fusion créera de la valeur publique, les administrateurs doivent comprendre les avantages et les risques qu'elle présente. Ceux-ci seront examinés plus en profondeur et validés à l'étape du contrôle diligent, mais dès le départ, le conseil doit en avoir une compréhension suffisante pour déterminer s'il y a lieu de passer à l'étape de l'analyse.

Il est important de souligner qu'au moment d'évaluer les avantages et les risques de procéder à une fusion, les administrateurs doivent aussi évaluer les avantages et les risques de **ne pas** procéder à une fusion. Autrement dit, quel est le coût d'opportunité de la décision de ne pas procéder à une fusion?

L'une des principales raisons qui poussent des OSBL à envisager une fusion est le désir d'éliminer les pressions financières, qu'elles soient d'origine interne ou externe. L'expérience sectorielle a toutefois montré que les fusions ne génèrent habituellement pas d'économies, mais qu'elles peuvent créer des structures administratives plus solides capables d'assurer une meilleure gestion des finances⁴. Dans l'analyse des avantages et des risques, il est crucial de faire une évaluation réaliste des avantages financiers attendus.

État de préparation organisationnelle

L'état de préparation de l'organisme est un autre élément clé de l'évaluation de la viabilité de l'option stratégique de procéder à une fusion. Les administrateurs doivent évaluer la capacité de la direction de négocier et de mettre en œuvre une fusion, parce que cette activité exige du temps et des efforts qui ne pourront pas être consacrés à d'autres activités susceptibles d'influer sur la création de valeur publique. Dans les plans de fusion, les coûts, notamment les coûts en temps, sont souvent sous-estimés. Si l'organisme ne peut consacrer assez de temps, de compétences et de ressources financières à la mise en œuvre de la fusion, il a beaucoup moins de chances de la réussir.

Résilience organisationnelle

Même si les organismes de plus grande taille ne se trouvent pas nécessairement en meilleure posture, ils résistent généralement mieux à la volatilité inhérente à une fusion. Si l'un des avantages attendus de la fusion est la croissance du chiffre d'affaires, cela peut se traduire avec le temps par une croissance de la valeur publique. Les organismes qui prennent de l'expansion risquent toutefois de perdre le soutien du public parce qu'on aura l'impression qu'ils ont sacrifié la planification locale des services, la gouvernance communautaire et la prise en compte des besoins des parties prenantes.

4 La Piana D., « Merging Wisely », *Stanford Social Innovation Review*, printemps 2010.

Tolérance au risque

À la résilience s'associe la tolérance au risque de l'organisme, surtout la tolérance au risque lié aux fusions. Le conseil doit déterminer le niveau de risque avec lequel l'organisme se sent à l'aise. La fusion est souvent une stratégie à haut risque pour un OSBL, et il est généralement très difficile, voire impossible, d'annuler une fusion après coup.

Échéancier

L'échéancier est aussi un facteur important à prendre en considération. Les administrateurs doivent déterminer dans quel délai ils attendent des résultats. Les risques et avantages seront différents à court, à moyen et à long terme. Les fusions les plus prometteuses ne créeront peut-être pas de la valeur immédiatement, mais permettront d'établir les fondements sur lesquels l'organisme pourra s'appuyer pour créer davantage de valeur publique à long terme.

Des conseils pour gérer la fusion d'un OSBL :

- Commencez à vous préparer de six mois à un an avant d'entamer des pourparlers sérieux avec des partenaires potentiels.
- Avant d'entreprendre des pourparlers, « faites le ménage » dans l'organisme parce que les documents constitutifs, les processus, les biens, etc. vont être passés au peigne fin.
- N'envisagez pas la fusion comme une mesure de dernier recours avant de devenir insolvable. Engagez le processus pendant qu'il vous reste encore des munitions.

4. Quels éléments de gouvernance entrent en jeu dans un projet de fusion?

Obligation fiduciaire

La décision d'entreprendre une fusion est probablement la plus importante que prendra le conseil sur le plan stratégique. Le devoir de loyauté qui vient avec l'obligation fiduciaire exige des administrateurs qu'ils agissent de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisme. Les administrateurs ont un devoir envers l'organisme lui-même, mais ils peuvent et doivent tenir compte des intérêts des parties prenantes comme les membres, les bailleurs de fonds, les clients, les bénéficiaires et autres.

Le devoir de diligence des administrateurs leur impose de se renseigner et d'agir avec compétence et diligence. Ils doivent être parfaitement informés des enjeux avant de prendre des décisions.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire*.

Rôles du conseil et de la direction

La plupart des administrateurs comprennent que la surveillance de la stratégie fait partie de leurs responsabilités et la classent parmi les principales priorités du conseil.

Dans les grands organismes aux structures plus complexes, la direction peut élaborer et exécuter la stratégie (y compris la stratégie de fusion), pendant que le conseil s'occupe de la surveillance et de l'approbation des opérations importantes. Par contre, le conseil doit s'impliquer plus directement dans la surveillance de la stratégie parce que les administrateurs ont une expérience utile et une optique différente, et que la direction ne peut évaluer objectivement sa propre performance, ses capacités et ses plans. De plus, étant donné que les cadres supérieurs des OSBL n'ont généralement pas beaucoup d'expérience en matière de fusion, ils peuvent faire davantage appel aux compétences des administrateurs.

Les administrateurs doivent aussi être conscients que les cadres supérieurs sont en conflit d'intérêts puisque les postes de l'équipe de direction sont souvent menacés dans les projets de fusion.

Importance des conseillers

Les administrateurs ayant l'obligation d'agir avec diligence, le conseil devrait faire appel à des professionnels qualifiés au besoin. Il peut s'agir d'experts-conseils en stratégie, de conseillers juridiques et de conseillers financiers.

Il est important d'établir des mandats et des attentes clairs pour chaque mission de services-conseils, ainsi qu'une structure de transmission de l'information bien définie. Il n'est habituellement pas nécessaire que ce soit le conseil qui fasse appel lui-même aux conseillers, mais les administrateurs doivent pouvoir s'adresser directement à ces derniers pour obtenir des informations ou poser des questions. Bien que les conseillers

jouent souvent un rôle important dans les fusions, ils ne doivent pas participer au processus décisionnel ni aux négociations sans directives claires⁵.

Incidence sur les administrateurs

Enfin, le conseil doit être conscient de l'incidence probable de l'opération sur les administrateurs. Quand on négocie une fusion, les enjeux sont élevés, le travail est intense et le temps presse. Le conseil d'un organisme qui envisage, négocie ou met en œuvre une fusion devra vraisemblablement se réunir plus souvent qu'à l'habitude. Cette participation sera encore plus importante pour les administrateurs qui interviennent directement dans la surveillance des négociations ou de la mise en œuvre.

5 Adapté de Caldwell, J.E. et K. Smith, *Fusions et acquisitions – Cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration*, CPA Canada, Toronto, 2015.

Partie II : L'analyse d'une fusion

5. De quelle façon le conseil devrait-il surveiller l'analyse d'une fusion?

L'ampleur de la participation du conseil au processus de fusion variera selon la taille et la nature de l'opération de même que l'expérience et les capacités de l'organisme. La mise en place de structures et de processus de gouvernance appropriés aide les administrateurs à prendre une décision de gestion raisonnable en se fondant sur une information complète. Elle permet aussi de voir comment le conseil s'est acquitté de ses obligations, puisque des rapports sont produits.

Résolution du conseil

Le conseil d'administration devrait à tout le moins approuver les dépenses en temps et en ressources liées à l'analyse en profondeur, aux pourparlers et à la négociation éventuelle dans le cadre d'un projet de fusion. Dès qu'un partenaire a été identifié (mais avant le début des négociations), les conseils des deux organismes devraient s'engager à négocier de bonne foi et s'entendre sur le processus régissant les pourparlers, le contrôle diligent et la négociation, y compris les grandes étapes et les échéances.

Mandat du comité spécial

De nombreux organismes décident de former un comité spécial chargé de surveiller l'analyse d'une fusion, ce qui permet à un plus petit groupe d'administrateurs de procéder à un examen approfondi. En général, le comité a pour mandat d'étudier les différentes options et de recommander des partenaires potentiels au conseil. Son mandat devrait être clairement énoncé et comprendre les éléments suivants :

- composition
- procédures régissant les réunions
- pouvoir de faire appel à des conseillers ou de négocier au nom de l'organisme
- processus décisionnel
- budget
- délai accordé pour présenter une recommandation définitive au conseil

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux*, 2^e éd.

6. Quelles caractéristiques propres aux organismes sans but lucratif devraient être prises en compte?

Dans l'étude d'un projet de fusion, les administrateurs devraient tenir compte de facteurs importants propres aux OSBL. Bien que ces facteurs soient peu susceptibles d'empêcher une fusion, il faut s'y attarder aux étapes où la fusion est envisagée puis analysée.

Importance des objets

Les objets d'un OSBL sont les fins pour lesquelles il a été créé. Ils sont énoncés dans ses documents constitutifs (comme les statuts constitutifs ou les lettres patentes dans le cas d'une société). Ces objets sont importants parce qu'ils servent à établir et à maintenir le statut d'organisme sans but lucratif ou d'organisme de bienfaisance. Un OSBL ne peut exercer que des activités qui sont conformes à ses objets et peut donc être restreint dans ses choix. Selon les objets et les activités de l'entité issue de la fusion, il pourrait être nécessaire de modifier les objets existants et d'obtenir, pour ce faire, l'approbation du gouvernement et des autres organismes de réglementation. Plus précisément, si une ou plusieurs des

parties à la fusion sont des organismes de bienfaisance enregistrés et qu'il faut modifier leurs objets, il est conseillé de faire approuver au préalable les nouveaux objets par l'ARC pour s'assurer que celle-ci considère qu'ils relèvent uniquement de la bienfaisance.

Exigences procédurales et obligations d'approbation

Les administrateurs doivent connaître les exigences procédurales et les obligations d'approbation susceptibles d'avoir des incidences sur la faisabilité d'une fusion ou sur le partenaire de fusion.

Par exemple, un organisme de bienfaisance enregistré ne peut transférer ses biens qu'à un « donataire reconnu » au moment de sa dissolution en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (la Loi) du Canada. Un donataire reconnu est un organisme qui peut délivrer des reçus officiels pour des dons qu'il reçoit en vertu de la Loi. Il y a plusieurs catégories de donataires reconnus.

Cette exigence peut influencer sur la structure d'une fusion entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans vocation de bienfaisance, parce que le premier ne peut pas transférer ses biens à un donateur non reconnu, alors que ce n'est pas le cas du second. En dernier ressort, l'organisme de bienfaisance et ses administrateurs sont responsables des biens qu'on ne transfère pas dans les règles. Il est donc important que les administrateurs soient au courant de cette exigence.

On trouvera une illustration de cette exigence dans le cas de trois établissements de santé, dont certains ou la totalité sont des organismes de bienfaisance, qui veulent fusionner. L'entité issue de la fusion devrait être un organisme de bienfaisance, que les organismes fusionnants veuillent ou non avoir ce statut. Autrement, tout organisme qui perdrait son statut d'organisme de bienfaisance devrait transférer ses biens à un autre donataire reconnu ou payer la pénalité imposée par l'ARC, qui correspond à 100 % de la valeur de ses biens.

Une étude détaillée des exigences procédurales et des obligations d'approbation n'entre pas dans le cadre du présent document. Les organismes doivent consulter leurs conseillers professionnels pour obtenir de plus amples renseignements.

Les administrateurs doivent aussi comprendre que les lois en vertu desquelles les OSBL sont constitués ou auxquelles ils sont assujettis varient et peuvent restreindre le mode de structuration d'une fusion. Les organisations doivent aussi étudier leurs documents de constitution,

leurs règlements administratifs et leurs conventions unanimes des membres, si elles en ont une. Dans le cas de fiducies, il faut examiner l'acte de fiducie. Les associations non constituées en personne morale devront examiner le contrat intervenu entre leurs membres, qu'on appelle souvent une constitution.

Les documents constitutifs préciseront les approbations nécessaires pour une fusion. Dans certains cas, les organismes peuvent être tenus d'obtenir le soutien d'une partie importante de leurs membres ou de différentes catégories de membres avant d'autoriser une fusion. Dans l'évaluation d'un projet de fusion, on tiendra compte de la probabilité que ce soutien soit accordé et du temps qu'il faudra pour l'obtenir.

7. Quels sont les facteurs importants à considérer dans le choix des partenaires de fusion?

Critères

Une fois que le conseil a déterminé qu'une fusion peut représenter une solution viable à un problème stratégique, il faut identifier des partenaires potentiels. Les critères retenus dans ce choix doivent toujours se rapporter à la création de valeur publique. Des critères bien définis permettront non seulement de trouver des candidats qui cadrent bien dans la proposition de valeur, mais aussi d'éliminer ceux qui n'apportent pas de plus-value. Ces critères doivent être pondérés ou classés par ordre de priorité pour que les options soient évaluées efficacement.

Critères les plus courants :

- convergence des missions
- taille
- emplacement géographique et zone desservie
- sources de revenu
- culture (apparente)
- compétences et qualité de la direction
- caractère unique des produits ou des services
- nature des clients ou des destinataires des services
- réputation

Type d'intégration

Un autre facteur d'évaluation des partenaires potentiels est la possibilité que la fusion permette une diversification concentrique ou une intégration horizontale.

	Diversification concentrique	Intégration horizontale
Définition	Proposer de nouveaux programmes et services pour offrir un continuum de services plus large à la même clientèle.	Proposer des programmes semblables à une nouvelle clientèle pour approfondir ou élargir le rayonnement de ce service.
Exemple	L'organisme de soins de santé A (qui offre des soins de santé primaires dans un bureau) fusionne avec l'organisme de soins de santé B (qui offre des soins à domicile), ce qui permet aux patients d'obtenir davantage de services, mais d'un seul organisme.	L'organisme de soins de santé B (qui offre des soins à domicile dans une zone donnée) fusionne avec l'organisme de soins de santé C (qui offre aussi des soins à domicile, mais dans une zone voisine), ce qui permet de desservir davantage de patients, mais en n'ayant qu'un seul organisme.
Objectif du point de vue de la valeur publique	Services plus complets et mieux coordonnés pour une population.	Économies d'échelle et gains d'efficacité qui peuvent accroître la capacité de fonctionnement.

Dynamique du pouvoir

Quand on évalue les avantages et les risques que présentent des partenaires de fusion potentiels, il est important de tenir compte de la dynamique du pouvoir entre les organismes. On pourrait penser que les deux parties à une fusion sont des partenaires égaux, mais c'est rarement le cas. Même si les organismes sont de taille et de force semblables, l'une des parties exerce généralement plus de contrôle que l'autre sur la nouvelle entité, soit par la représentation au conseil, soit par le choix du chef de la direction. Les administrateurs doivent évaluer les effets de cette dynamique sur les avantages et les risques prévus d'une fusion.

Confiance

Le partenaire de fusion le plus naturel pourrait être un organisme avec lequel l'OSBL a déjà une relation de confiance. Il peut être plus facile de réaliser la fusion de deux organismes qui ont déjà travaillé ensemble et ont de bonnes relations que d'essayer de bâtir une relation de confiance avec un parfait inconnu. Il ne faut toutefois pas choisir un partenaire sur la simple base des bonnes relations et de la compatibilité apparente sans tenir compte d'autres facteurs. Des critères de sélection rigoureux et une approche bien planifiée assureront un résultat optimal.

Premier contact

Une fois qu'un partenaire potentiel a été identifié, les administrateurs doivent décider de la façon de lui présenter le projet. Ce premier contact est important, parce que si l'on s'y prend mal, les pourparlers en vue d'une fusion éventuelle pourraient être de très courte durée. Lors de la prise de contact, les parties devraient simplement convenir de continuer d'explorer l'idée. Même si les pourparlers ne débouchent pas sur une fusion, on conclura peut-être des partenariats stratégiques qui créeront davantage de valeur publique.

Souvent, c'est le chef de la direction qui communique avec son homologue pour entamer les pourparlers. Il y a pourtant deux raisons de procéder autrement et de faire intervenir les administrateurs dès le départ. La première, c'est que des administrateurs ou le chef de la direction et un administrateur de l'autre organisme peuvent déjà se connaître. La deuxième, c'est qu'il peut y avoir une résistance (réelle ou attendue) de la part de l'un des chefs de la direction ou des deux.

Que doit faire l'organisme qui se fait proposer une fusion?

Un organisme qui n'envisage pas de fusion peut se faire aborder par un autre organisme désireux d'explorer la possibilité d'un regroupement. L'analyse du conseil d'administration est alors très semblable à celle qu'il ferait dans la situation inverse. Au lieu de simplement décider de sa réponse à la demande, le conseil doit prendre le temps de comparer les risques et les avantages d'une fusion par rapport à ceux du statu quo *en général*, puis identifier des partenaires potentiels, en ne limitant pas son analyse à une seule option.

8. Qui sont les parties prenantes et comment doit-on les consulter pour obtenir leur appui?

Les réseaux de parties prenantes des OSBL sont vastes et complexes. Ils comprennent les membres, les administrateurs, les employés, les bénévoles, le gouvernement, les partenaires, les médias, le public, les bailleurs de fonds, les donateurs, les clients et les bénéficiaires.

Dans l'évaluation d'un projet de fusion, il est important de comprendre le point de vue de chaque groupe de parties prenantes et l'incidence que la fusion aura sur chacun. L'appui des principaux groupes sera déterminant dans la réussite de la mise en œuvre. Pour l'obtenir, il faudra élaborer un

solide plan de consultation et de mobilisation. Bien exécutée, la consultation des parties prenantes peut créer un climat de bienveillance qui sera propice à la création de valeur à terme.

Pour que la fusion donne les avantages escomptés, il faut absolument que les parties prenantes soient consultées. Dans ce contexte, les responsables ont quatre rôles à jouer pour susciter l'engagement⁶ :

- a) Communiquer des renseignements.** Informer les parties prenantes du projet de fusion, des avantages escomptés, du processus et de l'échéancier.
- b) Gérer le changement.** Susciter l'adhésion au changement en créant un climat de confiance.
- c) Solliciter des commentaires qui serviront de base à la prise de décisions.** Permettre aux parties prenantes de se prononcer directement sur les avantages et les risques éventuels, et utiliser cette information pour éclairer (et non dicter) la prise de décisions.
- d) S'acquitter de certaines obligations.** La consultation des parties prenantes peut être exigée par les bailleurs de fonds ou nécessaire pour obtenir le soutien des membres à l'égard d'un projet de fusion.

En matière d'engagement, les besoins varient selon les groupes, et il est donc essentiel d'avoir un plan bien ficelé. Les groupes qu'il faut mobiliser sont les suivants :

- **Personnel** – Le personnel est généralement un groupe clé, et c'est lui qui s'inquiétera le plus des conséquences d'une fusion. Il faut absolument s'assurer que les employés continuent de travailler efficacement et gèrent le changement.
- **Membres** – Les membres de l'organisme sont habituellement tenus de voter sur un projet de fusion. Ils peuvent avoir des intérêts uniques et exigent une attention spéciale.
- **Bailleurs de fonds / Donateurs** – Les administrateurs doivent demander si les principaux bailleurs de fonds et donateurs sont en faveur des plans de fusion et déterminer si l'approbation des bailleurs de fonds est nécessaire pour pouvoir procéder à la fusion.

6 Cohen, Fairclough et Jass, « Optimizing Community and Stakeholder Engagement in a Merger of Community Health Centres », *Healthcare Management Forum*, hiver 2011, p. 192 à 195.

- **Bénévoles et autres** – Les bénévoles qui n'ont que des rapports épisodiques avec l'organisme seront peut-être plus difficiles à joindre, mais il faut absolument trouver des moyens de le faire pour garder leur appui.
- **Gouvernement** – Certains OSBL dépendent de ministères ou d'organismes gouvernementaux et peuvent avoir besoin de leur soutien pour faire modifier des lois ou des règlements.
- **Clients** – Les clients de l'organisme peuvent s'inquiéter de la perte ou de la modification des services.

Le conseil doit décider de l'utilisation des commentaires recueillis lors des consultations, surtout s'ils révèlent des désaccords. La consultation la plus efficace est celle qui établit un dialogue continu avec les parties prenantes, sans les laisser contrôler les négociations ou la prise de décisions.

Partie III : La négociation d'une fusion

9. Par quel processus et dans quel délai la décision sera-t-elle prise?

Une fois qu'un partenaire de fusion potentiel a été identifié et qu'il a manifesté son intérêt pour le projet, les parties doivent établir un échéancier pour la négociation et la prise de décisions, échéancier qui peut être décrit dans une entente de négociation ou dans un protocole d'entente.

À l'étape de l'analyse, les parties s'échangent de l'information confidentielle et sensible. Pour protéger cette information, les parties et leurs parties prenantes auraient intérêt à conclure une entente de confidentialité. En plus de protéger l'information échangée, une telle entente confirme généralement le caractère confidentiel des pourparlers eux-mêmes. Une telle précaution est essentielle pour éviter que les parties prenantes aient vent du projet de fusion avant que la décision soit prise, et que le plan de communication de l'organisme puisse être exécuté.

L'analyse et la négociation d'une fusion peuvent se faire en quelques mois, mais plus généralement, le processus prend de six mois à un an et même beaucoup plus. La durée dépendra de divers facteurs, notamment les suivants :

- l'ampleur du contrôle diligent requis
- les questions soulevées durant le contrôle diligent
- la taille et la composition des groupes concernés
- les approbations réglementaires requises
- la détermination des parties

Les parties doivent s'entendre sur la quantité d'information qu'elles donneront aux parties prenantes au sujet du processus et de l'échéancier, et sur le moment de cette communication. La négociation d'une fusion peut être une source de distraction et de stress, surtout pour le personnel. En faisant preuve de la plus grande transparence possible sur le processus et le délai décisionnels, les organismes peuvent dissiper les peurs et l'anxiété. Évidemment, une fois que le processus et l'échéancier sont connus, les administrateurs doivent répondre de tout écart ou retard.

Il serait bon de déterminer à l'avance les signes qui indiqueront aux administrateurs qu'il est temps de mettre fin aux pourparlers de fusion avec un partenaire donné. Un organisme devrait cesser les pourparlers et les négociations :

- s'il a la certitude raisonnable que la valeur publique créée par une fusion ne sera pas supérieure au coût ou aux risques qui en découleraient;
- si l'autre partie n'a pas été honnête dans sa communication d'information ou a agi de manière inappropriée, et a perdu sa confiance;
- si aucun progrès important n'a été réalisé à la fin d'une période convenue.

Prolonger des pourparlers ou des négociations de fusion qui ont peu de chances d'aboutir coûte cher, cause des distractions et peut être préjudiciable à un ou plusieurs des organismes.

Des conseils pour gérer la fusion d'un OSBL :

- Soyez honnête et prudent au sujet des avantages d'une fusion, et réaliste au sujet des coûts.
- Soyez prêt à mettre un terme à des négociations de fusion.

10. Quel est le rôle du comité mixte de négociation?

L'un des éléments clés du processus de négociation est la création d'un comité mixte de négociation formé de représentants de chaque partie. Les membres du comité sont chargés de représenter les intérêts des organismes fusionnants durant les négociations, de surveiller le contrôle diligent nécessaire et de rédiger le projet de modalités de la fusion pour recommandation au conseil de chaque organisme. On peut aussi leur demander de surveiller l'élaboration et l'exécution du plan d'intégration.

Le mandat du comité mixte doit clairement décrire des éléments semblables à ceux du mandat du comité spécial chargé de l'analyse initiale, à savoir :

- la composition
- les procédures régissant les réunions
- le pouvoir de faire appel à des conseillers ou de négocier au nom de l'organisme
- le processus décisionnel
- le budget
- le délai accordé pour présenter sa recommandation définitive

Souvent, les administrateurs qui ont été membres du comité spécial à l'étape de l'analyse siègent au comité de négociation. Toutefois, ce n'est pas obligatoire, et le conseil doit évaluer les compétences, l'expérience et la disponibilité des administrateurs pour identifier les meilleurs candidats pour le comité de négociation.

Le comité mixte de négociation surveillera l'élaboration d'un accord de fusion. Cet accord précise des détails importants comme l'échéancier du processus de fusion, la manière dont la fusion se fera, les objets, la mission et la gouvernance de la nouvelle entité ainsi que d'autres questions connexes. L'accord de fusion doit aborder tous les sujets importants tout en étant assez souple pour permettre à l'entité issue de la fusion de réagir aux événements lorsqu'ils surviennent. Idéalement, il devrait s'accompagner d'un plan d'intégration détaillé.

Des conseils pour gérer la fusion d'un OSBL :

- Si l'une des parties à la fusion a plus de poids que les autres, cela ne veut pas dire qu'elle a moins de compromis à faire. Souvent, elle doit en faire davantage.
- Travaillez fort pour établir des relations de confiance. Un climat de confiance peut réduire considérablement la durée du processus de fusion.
- Un manque d'honnêteté durant les négociations peut saper toute relation de confiance déjà établie.

11. Quelles sont les principales difficultés auxquelles le comité de négociation doit s'attaquer?

À l'étape où une fusion est envisagée, le conseil en détermine les avantages et les risques possibles pour décider s'il y a lieu d'entamer des négociations. À l'étape de la négociation, le rôle du comité consiste à trouver la meilleure façon de réaliser les avantages et d'atténuer les risques et, de ce fait, à établir les modalités de la fusion.

La plupart des fusions comportent un lot de difficultés dont les administrateurs doivent être au fait. Le comité de négociation doit chercher à comprendre les défis que présentent les difficultés suivantes et définir comment la nouvelle entité peut les relever :

- a) **Répercussions émotionnelles sur les employés.** Les importantes conséquences personnelles de la fusion sur les employés peuvent alourdir le bagage émotionnel de chaque organisme. Ces répercussions peuvent comprendre la perte d'identité au fil de l'évolution de l'organisme et le risque de pertes d'emplois.
- b) **Difficulté de l'intégration culturelle.** La culture peut se définir par l'attitude à l'égard de la prise de risques, les processus décisionnels, le style de gestion, la participation des bénéficiaires et l'adaptabilité au changement. Une mauvaise intégration culturelle peut amoindrir les forces fondamentales des organismes fusionnants et menacer la mission de la nouvelle entité.
- c) **Sanction postérieure à la fusion.** Les bailleurs de fonds encouragent souvent les fusions, mais il peut y avoir une « sanction postérieure à la fusion », en ce sens qu'un bailleur de fonds peut verser moins de fonds à la nouvelle entité qu'il en versait à l'ensemble des organismes auparavant. De plus, certains bailleurs de fonds, après avoir suggéré une fusion, peuvent ne pas vouloir financer le très coûteux processus de fusion.
- d) **Distraction et coûts.** Une fusion mal gérée ou difficile peut être une source de distraction pour les employés des deux organismes et entraîner des coûts considérables. Outre les coûts antérieurs à la fusion, il peut y avoir d'importants coûts d'intégration postérieurs à la fusion, notamment pour les besoins supplémentaires en technologie de la nouvelle entité, la nouvelle stratégie de marque, les indemnités de départ et les rajustements salariaux.

- e) **Temps nécessaire pour établir une relation de confiance.** Il est difficile de choisir un partenaire et d'établir une relation de confiance entre les organismes. Souvent, les organismes qui fusionnent sont d'anciens « concurrents » qui n'ont peut-être pas toujours eu des rapports harmonieux.
- f) **Plus grand n'est pas nécessairement synonyme de meilleur.** Les plus grands organismes doivent souvent assumer des coûts plus élevés et composer avec une bureaucratie plus lourde, ce qui peut réduire leur capacité d'adaptation au changement. Ils ont aussi tendance à avoir plus de personnel et moins de bénévoles.
- g) **Conflits possibles résultant des différences dans les styles de gouvernance.** Certains conseils s'attardent à la politique, tandis que d'autres s'intéressent davantage aux aspects opérationnels. Les systèmes qui fonctionnaient bien dans les organismes fusionnants pourraient ne pas convenir à la nouvelle entité.
- h) **Économies mythiques.** Comme les OSBL ont généralement des frais d'administration et de TI peu élevés, ils ne peuvent pas réaliser beaucoup d'économies en fusionnant. Les ressources humaines étant souvent leur plus important poste de dépenses, la réduction du personnel est leur seul moyen de réaliser des économies importantes, du moins à court terme.

12. Quels sont les éléments critiques d'un contrôle diligent?

Durant le processus de négociation, chaque partie procédera à un contrôle diligent exhaustif de son ou ses partenaires potentiels pour s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes ni d'obstacles à une fusion. Essentiellement, un organisme procède à un contrôle diligent pour en apprendre davantage sur les autres organismes en cause, en examinant des renseignements financiers et juridiques confidentiels les concernant, et pour repérer les éléments préoccupants, surtout les passifs. Le contrôle diligent permet d'atténuer les risques et aide aussi les administrateurs à déterminer s'il y a des obstacles à la réalisation des avantages attendus de la fusion.

Le processus de contrôle diligent comprend un examen approfondi de certains renseignements, notamment les suivants :

- documents constitutifs et organisationnels
- états financiers
- budgets de l'exercice considéré
- actifs détenus par chaque organisme (et toute affectation grevant ceux-ci)
- passifs et obligations continues (notamment les ententes de service, les contrats de location et les contrats de travail)
- ententes de financement et contrats de société
- documents fiscaux et d'assurance
- renseignements sur les membres
- renseignements sur les ressources humaines (notamment les conventions collectives et les régimes de retraite)

Exemples de questions que les administrateurs devraient poser :

- S'agit-il d'organismes constitués en personne morale, de fiducies ou d'associations non constituées en personne morale?
- Y a-t-il des organismes de bienfaisance enregistrés?
- Les organismes ont-ils le pouvoir légal de réaliser la fusion envisagée?
- Est-ce que l'un ou l'autre des organismes doit modifier ses documents constitutifs (y compris ses fins)?
- Combien de catégories de membres chaque organisme compte-t-il?
- Faut-il recueillir l'approbation des membres pour réaliser la fusion et, dans l'affirmative, sera-t-il difficile de l'obtenir?
- Qui sont les parties prenantes de chaque organisme et donneront-elles leur appui à la fusion?
- Est-ce que l'un ou l'autre des organismes possède des biens immobiliers ou loue des locaux aux fins de la programmation ou de l'administration?
- Est-ce que l'un ou l'autre des organismes a des fiducies spéciales ou des dons assortis de restrictions?
- Est-ce que les dettes, passifs (y compris le passif éventuel) et les obligations (comme les contrats) ont tous été répertoriés?
- Quelles sont les principales sources de revenu de chaque organisme?

- Est-ce que la nouvelle entité continuera de recevoir des dons, des fonds et un revenu gagné, et est-ce que les dons et les fonds peuvent lui être cédés ou transférés?
- Est-ce qu'un propriétaire, un bailleur de fonds ou un partenaire doit donner son consentement?
- Est-ce qu'il y a des conditions des bailleurs de fonds qui ne seront pas remplies à la suite de la fusion?
- Est-il possible que des conflits éclatent entre les bailleurs/commanditaires/donateurs des organismes fusionnants?
- Quelles seront les obligations du nouvel organisme quant à la poursuite des programmes?
- Y a-t-il des lois ou des règlements provinciaux ou fédéraux qui pourraient avoir une incidence sur la fusion?

Les problèmes soulevés durant le contrôle diligent n'empêcheront peut-être pas la fusion, mais il faudra s'en occuper adéquatement durant la mise en œuvre.

Certains signes à surveiller durant le contrôle diligent montrant que l'organisme :

- ne tient pas bien ses registres;
- a récemment perdu un grand donateur ou une source de revenu importante;
- a récemment perdu son statut d'organisme de bienfaisance ou a fait l'objet d'une vérification de la part de l'ARC et a signé un accord d'observation parce qu'il ne s'est pas conformé à ses obligations en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada;
- refuse de donner des informations complètes;
- est partie à un litige et ne l'a pas révélé durant les premières étapes de la négociation.

13. Quelles caractéristiques culturelles des organismes doivent être prises en compte?

Dans un bon contrôle diligent, on relève les différences culturelles entre les organismes. Même si la décision de procéder à une fusion repose sur des fondements stratégiques solides, la célèbre phrase attribuée à Peter

Drucker, « la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie », demeure vraie. Bon nombre de fusions ont mal tourné à cause de différences culturelles.

L'incompatibilité des cultures empêchera la nouvelle entité de créer de la valeur publique en causant des problèmes comme le mécontentement du personnel et l'attrition, la baisse de productivité, la désaffection des clients, des bénévoles, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes, ainsi que le risque d'atteinte à la réputation.

Les administrateurs doivent chercher à comprendre la compatibilité culturelle des deux entités fusionnantes. Par contre, le contrôle diligent portant sur la culture n'est pas simple. Pour avoir un point de vue objectif, il faut une approche rigoureuse. Un bon processus de consultation des parties prenantes permettra de recueillir directement les commentaires du personnel et des bénévoles, qui pourront révéler des différences culturelles.

Principales différences culturelles

La représentation syndicale peut être un élément clé de la culture organisationnelle. Les organismes qui ont des syndicats sont souvent très différents des autres sur le plan de la culture. De plus, la culture peut varier grandement d'un syndicat à l'autre.

D'autres problèmes culturels peuvent surgir quand on combine des organismes laïcs et religieux, qui ne partagent peut-être pas les mêmes vues sur l'égalité d'accès au mariage ou les soins de fin de vie. Les notions d'équité ou de justice ou l'orientation (coopération ou concurrence) peuvent aussi varier selon les organismes.

Si une diversification concentrique ou une intégration horizontale est envisagée, les administrateurs doivent savoir que les organismes aux offres de services similaires se ressemblent peut-être plus culturellement, bien que ce ne soit pas nécessairement le cas. Dans les exemples d'organismes de soins de santé donnés ci-dessus, l'organisme de soins primaires dont le personnel travaille dans un établissement peut avoir une culture très différente de l'organisme dont le personnel travaille de manière plus indépendante au domicile des patients.

Dynamique du pouvoir

Les administrateurs doivent aussi étudier la dynamique du pouvoir et déterminer si l'on parle d'une fusion entre organismes de force égale ou entre un plus fort et un plus faible (une prise de contrôle). Dans le premier cas, on aura une belle occasion de bâtir une culture commune. Dans le deuxième, l'organisme dominant peut présumer que sa propre culture l'emportera, ce que le personnel et les autres parties prenantes peuvent ou non voir d'un bon œil.

Outils d'évaluation de la culture :

La consultation des parties prenantes n'est pas le seul outil d'évaluation des différences culturelles. D'autres outils peuvent aider les administrateurs à comprendre la culture fondamentale de chaque organisme, à repérer les différences qui risquent le plus de nuire à la réussite de la fusion et à élaborer un plan préliminaire d'intégration culturelle.

Les sondages sur la mobilisation des employés figurent parmi les outils d'évaluation les plus populaires. Dans un cas de fusion, l'utilisation d'un bon sondage a permis non seulement de recueillir des renseignements précis sur la mobilisation relative des employés dans différents domaines, mais aussi de dégager les éléments les plus susceptibles d'améliorer la mobilisation⁷. Dans cet exemple, on a utilisé l'information pour améliorer la planification de la fusion et la gestion de l'intégration postérieure à celle-ci, ce qui a favorisé un solide arrimage des cultures.

14. Quelle sera la structure de gouvernance du nouvel organisme?

Il faut définir la structure de gouvernance qui convient au nouvel organisme. Son succès en dépend. Si les modalités varient en partie selon la structure de la fusion (regroupement, transfert des actifs ou création d'une nouvelle organisation), les questions à prendre en considération sont les mêmes. La fusion fournit une excellente occasion d'examiner la gouvernance des organismes fusionnants et de mettre en place des structures de gouvernance qui favoriseront le fonctionnement optimal

7 Chan, J., « Avoiding "Culture Rejection" in Healthcare Mergers and Acquisitions », *Healthcare Quarterly*, vol. 16, n° 1, 2013, p. 85 à 90.

de la nouvelle entité. Il ne faut jamais présumer que les pratiques de gouvernance de l'une des parties seront simplement maintenues dans la nouvelle entité.

Les questions à prendre en considération comprennent les suivantes :

- **Taille du conseil** – Il faut déterminer avec soin la taille optimale du conseil de l'entité issue de la fusion. Le nouveau conseil ne doit pas être une simple combinaison des conseils existants.
- **Composition du conseil** – Les administrateurs doivent se demander s'il est approprié ou préférable d'assurer la représentation de chacun des organismes fusionnants au sein du conseil de la nouvelle entité pendant un certain temps après la fusion ou de prendre un nouveau départ et ne nommer aucun des administrateurs en poste au nouveau conseil.
- **Structure de vote et protection des droits des groupes minoritaires** – Selon la dynamique du pouvoir entre les organismes fusionnants, il pourrait être indiqué de prévoir des protections pour que les intérêts de la partie moins puissante soient dûment représentés dans la nouvelle entité, du moins durant la période de transition. Ces protections peuvent prendre la forme d'une représentation au conseil, de la création de catégories de membres distinctes et d'exigences d'approbation des changements fondamentaux.
- **Choix des premiers administrateurs** – Une fois que la taille, la structure et la composition du nouveau conseil sont établies, les administrateurs doivent décider du mode de sélection des premiers administrateurs. Souvent, les membres du conseil de chacune des entités fusionnantes sont nommés au conseil du nouvel organisme, au moins jusqu'à la première réunion de ses membres. Dans le choix des administrateurs, on doit évaluer avec soin les compétences et les aptitudes que les membres du nouveau conseil doivent posséder.

Les organismes ne devraient pas lier les mains de la nouvelle entité en lui imposant une structure trop rigide. De manière pragmatique, on peut dans certains cas s'entendre sur une structure de gouvernance un peu moins parfaite (par exemple, en nommant au nouveau conseil les administrateurs des deux organismes) pour tenir compte des intérêts et des préoccupations des parties prenantes. La structure de gouvernance pourra être rajustée quelques années plus tard.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil.*

15. Qui dirigera le nouvel organisme?

L'une des questions les plus difficiles à résoudre dans la négociation d'une fusion est le rôle des chefs de la direction et des équipes de direction en poste dans les organismes fusionnants. Selon les personnes en cause, différentes situations sont possibles :

- Les administrateurs doivent être conscients des conflits d'intérêts possibles : un cadre supérieur peut s'opposer à la fusion parce qu'il a peur de perdre son emploi. Seuls les chefs de la direction et les dirigeants qui ont suffisamment confiance en leur employabilité future pourront considérer uniquement les intérêts de l'organisme dans des négociations de fusion.
- Des occasions peuvent se présenter quand le chef de la direction d'un organisme approche de la retraite et qu'il n'y a pas de candidat tout désigné ou disponible pour lui succéder à l'interne.

Le conseil doit avoir des discussions franches et continues avec le chef de la direction et, au besoin, avec les autres membres de l'équipe de direction pour connaître leurs intérêts et préoccupations. Ce dialogue pourra servir à l'élaboration du projet de structure organisationnelle et révéler des conflits potentiels. Selon la taille de l'organisme et la force des liens entre les administrateurs et le chef de la direction, c'est le comité de négociation, le comité sur les ressources humaines et la rémunération, le comité exécutif ou le président du conseil qui engagera ces conversations.

Durant le processus de négociation, les organismes partenaires doivent s'entendre sur les principes et le processus de sélection du chef de la direction de l'organisme fusionné. On peut, entre autres options, nommer l'un des chefs de la direction en poste, de manière permanente ou transitoire, ou élargir le champ de recherche pour trouver un nouveau chef.

Quelle que soit la méthode retenue pour la sélection du nouveau chef de la direction, le processus doit être transparent pour les gens en poste. Si l'on souhaite que des titulaires restent pour assurer la transition dans l'éventualité où ils ne seraient pas choisis, il faut négocier une entente en ce sens avec eux.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter la publication de CPA Canada intitulée ***20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction.***

Partie IV : La mise en œuvre d'une fusion

16. De quelle façon le conseil évaluera-t-il si la fusion a été menée à bien?

Une fois que les parties se sont entendues sur les modalités et la structure de la fusion et qu'elles ont obtenu les approbations nécessaires, elles concentrent leurs efforts sur la mise en œuvre. Cette étape est probablement la plus cruciale, parce que les fusions les plus prometteuses sur papier peuvent n'apporter aucun avantage réel si leur mise en œuvre est bâclée. Les administrateurs des organismes fusionnants ne participeront probablement pas tous à la mise en œuvre de la fusion, mais ils doivent tous savoir ce qu'elle implique.

Surveillance

Le conseil doit généralement exercer une surveillance assez étroite à l'égard d'une fusion, surtout s'il y a des changements importants au niveau de la direction. Il est souvent plus pratique de confier cette surveillance à un comité ou à un plus petit groupe, qui fera des comptes rendus à l'ensemble du conseil. Dans de nombreux cas, c'est le comité mixte de négociation qui joue ce rôle parce qu'il a appris à bien connaître les organismes durant les négociations et le processus de contrôle diligent, même si ses membres ne siègent pas tous au nouveau conseil.

Indicateurs et échéancier

Pour savoir si une fusion a été menée à bien, les administrateurs doivent dès le départ établir les principaux indicateurs de succès. En choisissant ces indicateurs, les administrateurs doivent préciser l'échéancier

en fonction duquel ils s'attendent à avoir des résultats. Les indicateurs pour les objectifs à court terme et à long terme peuvent être très différents.

Le plan de transition à court terme vise à stabiliser immédiatement le nouvel organisme et à soutenir les activités des différentes fonctions. Il faut harmoniser les systèmes, les processus et les politiques pour assurer la continuité des activités. L'une des pratiques exemplaires généralement reconnues dans la gestion du changement est l'importance de célébrer les victoires rapides⁸.

À plus long terme, on mettra l'accent sur des stratégies de changement à plus grande échelle qui favoriseront la création de valeur. Ces indicateurs doivent être liés au plan stratégique visant l'amélioration de la valeur publique.

Exemples d'indicateurs		
	À court terme	À long terme
Capacité organisationnelle	nouvelle structure organisationnelle en place	amélioration de la cote de mobilisation du personnel
	intégration des systèmes de finances et de TI	renforcement de l'efficacité opérationnelle
	rationalisation des subventions existantes	accroissement des subventions
Création de valeur publique	intégration des principaux services aux clients	amélioration de la prestation des services / élargissement de la gamme de services
Légitimité et appui	transmission des messages clés aux parties prenantes	augmentation du nombre de donateurs et de bénévoles

8 Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business Press, 1996.

Des conseils pour gérer la fusion d'un OSBL :

- Si la fusion doit se faire, mettez-la en œuvre le plus rapidement possible. Les pourparlers qui s'étirent sur plusieurs années coûtent extrêmement cher.
- Communiquez efficacement avec toutes les parties prenantes et faites-les participer à la discussion pour ne pas susciter des niveaux élevés d'inquiétude, d'anxiété et d'opposition.
- Une fusion juridique n'est qu'une fusion juridique. Une vraie fusion nécessite un plan d'intégration bien conçu et beaucoup de travail.

17. Quels éléments doivent être pris en compte dans la planification des communications?

À l'étape de la mise en œuvre, la planification des communications joue un rôle essentiel dans la création de valeur publique. Dans les premières activités de mobilisation, on a identifié les différentes parties prenantes. Dans la planification des communications postérieures à la fusion, on devra prévoir des messages adaptés aux intérêts particuliers de chacun de ces groupes.

Pour produire des résultats, créer une culture positive et établir un climat de bienveillance, il faut de bonnes communications. La mise en œuvre ne se fera pas du jour au lendemain. Les plans de communication doivent donc comprendre une variété d'outils et prévoir des communications continues tout au long de la transition. Les communications doivent ouvrir le dialogue, pour que les parties prenantes puissent intervenir, sous forme de questions ou de commentaires.

À cette étape, les messages clés reflètent ceux qui ont été transmis aux étapes précédentes, mais peuvent être plus détaillés :

a) Les motifs de la fusion et les avantages qu'elle devrait apporter à chaque groupe

Il est bon de répéter ce message chaque fois qu'on le peut, surtout au personnel. La mise en œuvre d'une fusion peut être très stressante pour les parties prenantes internes, et il est important de leur faire voir les avantages pour éviter qu'elles se découragent. Les bonnes nouvelles et les étapes importantes doivent avoir la plus large diffusion possible pour qu'on puisse célébrer les victoires initiales.

b) L'entité fusionnée s'appuie sur les fondations solides des organismes d'origine pour créer davantage de valeur publique

La nouvelle entité doit promouvoir une culture commune qui respecte le passé, mais regarde vers l'avenir. En reconnaissant l'héritage laissé par les organismes d'origine sans en privilégier l'un aux dépens des autres, elle peut créer un climat général de bienveillance envers le nouvel organisme et dissiper toute perception que la fusion a fait des gagnants et des perdants. C'est particulièrement important si le nouveau conseil et la nouvelle équipe de direction adoptent plus facilement les politiques, les pratiques ou la culture de l'un des organismes d'origine ou donnent cette impression.

c) La mission, la vision et les valeurs de la nouvelle entité

Si cela n'a pas été fait à l'étape de la négociation, le nouvel organisme devrait définir sa mission, sa vision et ses valeurs et les incorporer aux messages. Ces énoncés fondateurs permettent de décrire aux parties prenantes internes et externes les responsabilités du nouvel organisme, ses aspirations et la culture qu'il espère créer. Ils assurent aussi la clarté et la cohérence des messages.

d) Les mesures prises pour tenir compte des préoccupations des parties prenantes

On n'a aucun avantage à faire comme si la fusion n'avait pas de répercussions négatives sur les parties prenantes. Les plans de communication doivent notamment servir à gagner la confiance des parties prenantes. Les messages doivent donc tenir compte des aspects positifs et négatifs de l'intégration. Le nouvel organisme montre ainsi sa transparence et mentionne aux différents groupes ce qu'il compte faire pour apaiser leurs inquiétudes. En abordant efficacement les questions difficiles dans ses communications, la nouvelle direction établira un climat de bienveillance et de confiance.

e) Les plans de mise en œuvre immédiats et à plus long terme

À l'étape de la mise en œuvre postérieure à la fusion, il y a à la fois des besoins immédiats et des objectifs à plus long terme, qui contribuent tous deux à la création de valeur publique.

La continuité des activités et la structure organisationnelle doivent être considérées comme des besoins immédiats.

- **Continuité des activités** – On s'assure que la lumière reste allumée, que les factures sont payées et que les services ne sont pas interrompus. Les clients, les bénéficiaires et les bailleurs de fonds doivent sentir que ces questions sont gérées efficacement.
- **Structure organisationnelle** – Les changements de structure et de personnel doivent être faits en priorité et communiqués rapidement pour que les membres du personnel puissent se consacrer à des tâches créatrices de valeur plutôt que de s'attarder à l'incidence que la fusion a sur eux.

Il est aussi important de communiquer les plans de mise en œuvre à plus long terme pour que les parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds, croient en la santé financière à long terme de l'organisme et en sa capacité à créer de la valeur publique. La mission, la vision et les valeurs jouent un rôle important dans ces communications, au même titre que les objectifs et les indicateurs de succès à plus long terme de l'organisme.

18. Y aura-t-il une nouvelle dénomination ou une nouvelle marque?

La réputation et la marque sont parmi les biens les plus précieux d'un OSBL. La marque comprend la dénomination sociale, les noms commerciaux, les logos, l'adresse du site Web, les numéros de téléphone et les marques de commerce. Dans le secteur hautement concurrentiel des OSBL, la marque distingue un organisme d'un autre. À moins que les organismes qui fusionnent ne relèvent de la même organisation-cadre, chacun d'eux aura ses propres identité, dénomination et marque. Plusieurs options peuvent être retenues pour la marque de la nouvelle entité, chacune présentant ses avantages et ses inconvénients :

- **Garder la marque de l'un des organismes d'origine** – Les organismes investissent souvent des ressources considérables dans la création de leur marque. Garder une marque solide, c'est s'assurer la reconnaissance publique, le soutien des clients et la loyauté des donateurs. Par contre, cela peut créer des frictions. On peut aussi craindre que la valeur de l'autre marque soit perdue et que son histoire soit oubliée.

- **Lancer une nouvelle marque** – Il est probablement plus équitable d'abandonner les deux marques et d'en créer une nouvelle sans lien avec les organismes d'origine. On peut ainsi s'assurer que la marque reflète la mission, la vision et les valeurs du nouvel organisme. Par contre, la création d'une nouvelle marque exige beaucoup de temps et de ressources, et fait perdre la valeur des anciennes marques.
- **Combiner les marques** – La meilleure approche consiste parfois à combiner les marques en une nouvelle marque qui garde des caractéristiques identifiables des organismes d'origine. Cette option facilite la transition et permet de garder la loyauté des parties prenantes durant cette période.

19. De quelle façon les ressources humaines seront-elles intégrées au nouvel organisme?

Le choix de l'équipe de direction devrait figurer en priorité dans le plan de mise en œuvre, suivi de près par les autres changements de structure organisationnelle. Durant le processus de négociation, les organismes fusionnants peuvent s'entendre sur certains éléments de la structure de la direction, qui seront mis en œuvre immédiatement après la finalisation de la fusion. Les autres changements seront apportés après la fusion, selon les directives du nouveau chef de la direction.

C'est à l'équipe de direction qu'il reviendra de diriger l'organisme durant la période de transition initiale. Il est donc d'une importance capitale que les administrateurs soutiennent ces dirigeants et les invitent à participer activement au changement. En plus de décrire en toute transparence le processus de transition vers la nouvelle équipe de direction et les forfaits de départ qui seront offerts, les organismes en cours de fusion identifient souvent les dirigeants clés dont ils ont besoin durant la première phase de la mise en œuvre, et leur offrent parfois des primes pour les inciter à rester en poste et faciliter la transition. L'équipe de direction doit absolument participer au processus, non seulement pour assurer la continuité des activités et le bon déroulement de la mise en œuvre, mais aussi pour donner le ton au reste de l'organisme.

La période de transition provoquera beaucoup d'incertitude et d'anxiété chez les membres du personnel. Il faut donc remettre les choses en place le plus rapidement possible pour qu'ils puissent consacrer leur énergie à la mise en œuvre de la fusion. Il est important que les membres du personnel sachent dès que possible quels seront leur rôle,

leurs responsabilités et leur place dans la structure hiérarchique. Comme les employés les plus estimés ont d'autres options d'emploi, chaque jour d'incertitude augmente le risque de départs non désirés. Certains de ces éléments peuvent aussi s'appliquer aux bénévoles qui jouaient des rôles clés dans les organismes fusionnants.

Il convient de noter que les décisions prises durant ce travail de structuration initial ne sont pas nécessairement permanentes. Le but est de créer une structure qui est fonctionnelle et élimine les doublons. S'il existe des doublons de tâches, il doit y avoir un processus transparent de postulation ou de sélection.

Pour accélérer l'intégration du personnel de la nouvelle entité, il faut régler les différences dans le traitement des employés le plus rapidement possible. De nombreuses questions relatives aux ressources humaines ont été examinées au cours du processus de contrôle diligent. Si cet examen a révélé des différences, il faudra que le plan de mise en œuvre prévoie la façon de les corriger.

Principales questions relatives aux ressources humaines :

- Combien y a-t-il d'employés?
- Quelle était la masse salariale totale l'an dernier?
- Est-ce que tous les membres du personnel seront intégrés à l'entité fusionnée?
- Faut-il examiner les facteurs intervenant dans les décisions de cessation d'emploi?
- Comment les différences de rémunération entre les deux organismes seront-elles corrigées?
- Y aura-t-il des questions relevant du droit du travail, des questions liées aux obligations découlant des régimes de retraite, etc.?
- Si le personnel d'un des organismes est syndiqué, est-ce que tous les employés deviendront syndiqués ou est-ce qu'il cessera d'y avoir un syndicat?
- Si le personnel des deux organismes sont syndiqués, mais ont des syndicats différents, quel syndicat représentera les employés de l'entité fusionnée?
- Quelle place faut-il accorder aux rôles, aux activités et aux structures de soutien des bénévoles qui viennent des deux organismes?

20. De quels autres éléments doit traiter le plan de mise en œuvre?

Les détails du plan de mise en œuvre varieront dans chaque cas. Ils dépendront de la structure de la fusion et de la nature des organismes concernés. Par contre, certaines questions clés doivent figurer dans tous les plans de mise en œuvre. Les administrateurs doivent s'assurer que les questions exposées ci-après sont abordées.

Coûts

L'établissement d'un budget raisonnable pour la mise en œuvre postérieure à la fusion est essentiel au succès de l'opération, mais c'est une tâche extrêmement difficile. Il importe de tenir compte de l'ensemble des coûts de l'intégration et de déterminer qui doit les supporter. Les administrateurs doivent être conscients que les gains d'efficacité opérationnelle attendus de la fusion peuvent être moins importants que les coûts de transition au cours des premières années.

Certains organismes ont réussi leur mise en œuvre avec un budget très serré. Cependant, le manque de moyens ralentit généralement le processus d'intégration et accroît le risque d'échec. Pour atténuer ce risque, il faut trouver des sources de financement pour couvrir les coûts de la mise en œuvre.

Responsabilité et appuis

Les responsables des éléments clés de la mise en œuvre doivent être clairement identifiés. Certains éléments relèvent du conseil, comme l'harmonisation de la structure et des pratiques de gouvernance et la consolidation d'équipe au sein du conseil. De nombreux éléments relèvent du nouveau chef de la direction, qui peut confier la responsabilité de certains aspects précis de l'intégration au membre compétent de la nouvelle équipe de direction.

Il est utile, surtout dans les grands OSBL, de mettre sur pied un bureau de soutien à l'intégration qui peut assurer la gestion efficace du projet de mise en œuvre. Ce bureau, dont le personnel peut être composé d'employés et d'experts-conseils, peut relever du chef de la direction ou du comité de surveillance de la mise en œuvre ou des deux. Des employés de l'organisme peuvent être membres de sous-comités dans chaque secteur fonctionnel. Ce type de structure favorise le resserrement des liens et génère des appuis au sein du nouvel organisme.

Célébrations

Il est très important de célébrer à la fin d'une fusion. Les efforts que nécessite la fusion de deux organismes ou plus peuvent être épuisants et stressants pour les administrateurs, le personnel et les autres parties prenantes. Il faut donc prévoir un moment de célébration pour soutenir le moral des troupes et les motiver pour la suite, même si la fusion n'a pas encore donné tous les résultats escomptés. Les organismes qui lancent un projet de fusion doivent montrer de la résilience face aux défis inhérents au processus. S'ils prennent soin des personnes qui doivent relever ces défis en célébrant les étapes importantes, ils se placent en position favorable pour générer davantage de valeur publique.

Conclusion

La fusion d'OSBL peut être une solution stratégique viable en cas de difficultés contextuelles ou organisationnelles. Elle peut aussi aider un organisme à générer de la valeur publique. Toutefois, les conseils doivent s'assurer que les projets de fusion sont soigneusement analysés et correctement mis en œuvre pour que les coûts et les risques qui y sont associés ne l'emportent pas sur les retombées positives possibles. En cherchant à bien comprendre le processus de fusion et en demandant des conseils d'experts au besoin, les administrateurs pourront prendre les meilleures décisions possible pour leur organisme.

Pour de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance

(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection « Organismes sans but lucratif »

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil
- 20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif
- Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser
- Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser
- Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser

Actualités Administrateurs

- Défense d'une cause et activités politiques – questions que les administrateurs devraient poser
- La Loi canadienne anti-pourriel (LCAP) entre en vigueur le 1^{er} juillet 2014 – Questions que les administrateurs devraient poser – mai 2014
- L'informatique en nuage – Questions que les administrateurs devraient poser
- Les dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » – questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération

Références supplémentaires

Blumberg, M. « Mergers and Amalgamations in the Canadian Nonprofit and Charitable Sector », *The Philanthropist*, volume 22, numéro 1, 2009.

Forbes, E. et C. Manson. *Innovate, Collaborate or Die: How to Create an Alliance or Merger for a Stronger, More Effective Non-Profit*, Civil Sector Press, 2007.

Greig, L. et M. E. Hoffstein. « Issues Arising from Mergers and Fusions of Charitable Organizations », *The Philanthropist*, volume 15, numéro 1, 1999.

La Piana, D. *The Nonprofit Mergers Workbook, Part I: The Leader's Guide to Considering, Negotiating, and Executing a Merger*, Wilder Publishing Center, 2000.

La Piana, D. *The Nonprofit Mergers Workbook Part II: Unifying the Organization after a Merger*, Wilder Publishing Center, 2004.

Vergara-Lobo, A., J. Masaoka, et S. Smith. *The M Word: A Board Member's Guide to Mergers*, CompassPoint Nonprofit Services, 2005

Au sujet des auteurs

Mark Blumberg, B.A., LL. B., LL. M., TEP

Mark Blumberg est associé du cabinet d'avocats Blumberg Segal LLP (Blumbergs) à Toronto, et son travail consiste presque exclusivement à conseiller des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance enregistrés sur leurs activités au Canada et à l'étranger. Il a publié de nombreux articles, est souvent invité à prononcer des allocutions sur des questions juridiques relatives à la législation régissant les organismes de bienfaisance et les OSBL, et est le rédacteur en chef de www.CanadianCharityLaw.ca et de www.globalphilanthropy.ca[™], des sites Web canadiens qui publient des nouvelles sur le secteur caritatif au Canada et des articles sur les questions juridiques et éthiques qui intéressent les organismes de bienfaisance canadiens exerçant leurs activités au Canada et à l'étranger.

M. Blumberg s'intéresse particulièrement à la réglementation des OSBL et des organismes de bienfaisance au Canada, à la philanthropie, aux exigences de transparence dans le secteur bénévole, à l'accessibilité de l'information sur les questions réglementaires et à l'utilisation des données pour la prise de décisions plus éclairées dans le secteur caritatif.

Il est cité régulièrement dans la presse écrite, et est souvent invité à la radio et à la télévision pour parler de sujets liés à la philanthropie et à la réglementation des organismes de bienfaisance au Canada. M. Blumberg a comparu quelques fois devant le Comité permanent des finances de la Chambre des communes pour présenter ses points de vue sur la réglementation des organismes de bienfaisance, la transparence, la reddition de comptes et les incitatifs fiscaux à la philanthropie. Il donne régulièrement des exposés sur ces sujets.

M. Blumberg détient un baccalauréat ès arts en sciences politiques de l'Université de Toronto, un baccalauréat en droit de l'Université de la Colombie-Britannique et une maîtrise en droit avec spécialisation en droit fiscal de l'Osgoode Hall Law School.

Andrea Cohen Barrack, M.Sc.S.

Andrea Cohen Barrack est la chef de la direction de la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO), la fondation subventionnaire la plus importante au Canada. La FTO s'emploie à favoriser l'épanouissement de communautés saines et dynamiques grâce à des investissements dans les services sociaux, les arts et la culture, les sports et loisirs ainsi que l'environnement. Leader de la transformation, Mme Barrack a démontré sa capacité d'élaborer des stratégies qui promettent des changements positifs ainsi que de diriger d'autres personnes pour réaliser ces changements.

Mme Barrack est entrée au service de la FTO après une longue et brillante carrière dans le domaine des soins de santé communautaire, son poste le plus récent ayant été celui de chef de la direction d'Unison Health and Community Services. Elle est reconnue pour son expertise en renforcement de l'efficacité des organismes, en s'assurant que les systèmes sont intégrés, puis que l'impact est mesuré et évalué.

Mme Barrack a obtenu une maîtrise en sciences de la santé, avec spécialisation en administration de la santé, à l'Université de Toronto, où elle agit toujours à titre de conférencière pour le programme. Parallèlement, elle a poursuivi son intérêt pour la stratégie, l'évaluation du rendement ainsi que la gouvernance grâce à des programmes de formation des cadres à la Harvard Business School. Elle poursuit aussi son intérêt pour les systèmes de santé en étant membre du Conseil des politiques en santé pour l'Institut C.D. Howe.

En tant que bénévole de longue date, Andrea assume la présidence de l'International Planned Parenthood Federation, région de l'hémisphère occidental. Elle est membre du conseil consultatif du Center for Effective Philanthropy et agit à titre de mentor auprès des DiverseCity Fellows de CivicAction, et est vice-présidente du conseil du doyen de la Ted Rogers School of Management, à l'Université Ryerson. Son engagement communautaire comprend la participation à des initiatives visant à trouver des solutions créatives et collaboratives à des problèmes liés aux communautés et aux droits de la personne.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-5254-0007-0



9 781525 400070

04001088