



**UN GUIDE POUR BÂTIR UNE  
INITIATIVE COLLABORATIVE  
PÉRENNE ET RÉSILIENTE**

## Remerciements

Nous reconnaissons que les personnes qui ont contribué à ce guide vivent dans différentes régions de l'île de la Tortue. Le bureau central de l'Institut Tamarack est situé sur le territoire traditionnel des peuples Attawandaron (Neutre), Anishinabek et Haudenosaunee. Nous remercions les aîné-e-s et les personnes autochtones de prendre soin de ces terres et de les administrer.

Nous adressons notre reconnaissance et notre gratitude aux nombreux partenaires qui ont contribué à la conception de ce guide, notamment les membres du comité consultatif, les personnes qui ont fait part de leur témoignage, ainsi que les membres et apprenant-e-s de l'Institut Tamarack. L'Institut Tamarack bénéficie des connaissances, de la sagesse, du leadership et de l'engagement de chacun-e pour faire progresser le développement des communautés et contribuer à générer un impact.

Les histoires établissent un contexte et nous permettent de tirer des enseignements des réussites et des échecs qu'elles illustrent. Ce guide a été conçu grâce à la contribution de nombreuses personnes qui chaque jour font avancer des initiatives locales au sein de leurs organisations et de leurs communautés. Leur travail est une vraie source d'inspiration.

Ce guide a été élaboré par Liz Weaver, co-directrice générale, et Mike Des Jardins, Responsable, Pérennité et développement, Communautés bâtissant l'avenir des

jeunes (Institut Tamarack). La présente édition a été révisée par Rob Pearce et Sheena Gingerich et Mairead Stewart ont assuré la conception graphique. Merci au conseil d'administration et au personnel de l'Institut Tamarack, au comité consultatif, aux personnes ayant fait part de leur témoignage ou en ayant rédigé et à tous les autres réviseur-e-s et contributeur-ric-e-s d'avoir transmis leurs idées pour l'élaboration de ce guide.

**Comité consultatif :** Kelly Campbell, Dan Clement, Chad Lubelsky, Sandra McKenzie, Michelle McLeish, Phillip Mock, Jennifer Splansky Juster, Kelli Stevens, Vivien Underdown

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** Angela Bellegarde, Moaad Boussekri, Sara Cheriyan, Jennifer Chivers, Tom Cooper, Lindsay Cornell, Maxime Crawford-Holland, Sarah Ferber, Darlene Gage, James Kostuchuk, Jessica Kwik, Morag Morison, Jewel Pierre-Roscelli, Steacy Pinney (Collyer), Josh Smee, Lily Viggiano, Ruth Waldick, Elisabeth (Liz) Wells, Bryan Young

**Personnes ayant rédigé les histoires :** Layla Belmahi, Mike Des Jardins, Duncan Field, Sonja Miokovic, Megan Nimigon

**Réviseur-e-s et contributeur-ric-e-s de l'Institut Tamarack :** Jean-Marie Chapeau, Sylvia Cheuy, Mike Des Jardins, Kieran Maingot, Sonja Miokovic, Danya Pastuszek, Myriam Berube, Liz Weaver

La rédaction et l'impression de ce guide ont bénéficié du soutien des commanditaires suivants :



[Communautés bâtissant l'avenir des jeunes](#) (CBAJ) est un projet pancanadien sur cinq ans visant à développer une approche d'impact collectif et à apporter des solutions systémiques pour soutenir les jeunes qui préparent leurs plans d'avenir et agissent conformément à ceux-ci. CBAJ est financé par [Droit au but et le Programme de soutien à l'apprentissage des étudiants du gouvernement du Canada](#) et soutenu par l'[Institut Tamarack](#).



Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des auteur-ric-e-s et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	4
<b>Concepts fondamentaux</b> .....	10
<b>Section 1 : Analysez les facteurs de pérennité de votre initiative collaborative</b> .....	16
<b>Section 2 : Analysez la résilience et la capacité d'adaptation de votre initiative collaborative face aux changements</b> ..	18
<b>Section 3 : 10 questions à se poser pour bâtir une initiative collaborative pérenne et résiliente</b> .....	20
<b>Section 4 : 10 excellents facteurs de pérennité</b> .....	23
<b>Section 5 : 10 pratiques exemplaires en matière de résilience</b> .....	47
<b>Section 6 : 10 histoires inspirantes</b> .....	55
<b>Section 7 : 10 ressources utiles</b> .....	86
<b>Section 8 : 10 idées pour les bailleurs de fonds</b> .....	90
<b>Section 9 : 10 idées pour aller plus loin</b> .....	94
<b>L'Institut Tamarack</b> .....	98

# INTRODUCTION

**10 – Un guide pour bâtir une initiative collaborative pérenne et résiliente** est né à la suite de nombreuses conversations autour de tables de partenaires régionales sur les défis rencontrés par leurs initiatives pour lever des fonds et soutenir le travail collectif. Ces 20 dernières années, l'Institut Tamarack a collaboré avec plus de 2 000 tables rondes collectives dans le monde. Bâtir des initiatives collaboratives pérennes et résilientes est une problématique fréquente et complexe à laquelle beaucoup d'entre vous doivent faire face.

Depuis 2011, des initiatives d'impact collectif émergent aux États-Unis, au Canada et dans le monde. Les cinq conditions du cadre de l'impact collectif exigent un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des activités se renforçant mutuellement, une communication continue et une infrastructure de soutien. La condition finale (l'investissement dans une infrastructure de soutien) reconnaît explicitement que pour que l'initiative collaborative génère des changements à l'échelle de la communauté, un leadership partagé, des accords de gouvernance collaborative et des ressources humaines compétentes sont essentiels. La mise en évidence

de l'importance précise des ressources de l'infrastructure de soutien a approfondi la réflexion concernant les ressources humaines et financières nécessaires pour générer, dans le cadre du développement des communautés, un impact populationnel.

Ce guide vise à enrichir notre réflexion collective en ce qui concerne les facteurs favorisant une initiative collaborative pérenne et résiliente menant à un impact. À la suite de l'introduction, nous avons consacré une section à la définition des termes clés qui apparaissent dans ce guide. Les sections 1 à 5 explorent les facteurs permettant de bâtir une initiative collaborative pérenne et les facteurs qui en favorisent la résilience. Chacune de ces sections est organisée pour vous donner des idées, vous permettre de vous questionner et vous proposer des ressources qui nourrissent votre réflexion et suscitent l'action.

La section 6 présente les histoires de dix communautés. Ces histoires illustrent notamment le travail de certaines initiatives collaboratives qui ont construit leur approche sur les bases de la pérennité et de la résilience. D'autres histoires présentent des initiatives collaboratives qui ont réussi à atteindre



leurs objectifs. À chaque fois, ces histoires permettent de tirer des enseignements concernant les initiatives collaboratives à l'échelle locale.

Les trois dernières sections du guide sont conçues pour les initiatives collaboratives qui souhaitent approfondir leur réflexion. La section 7 contient dix ressources qui apportent des compléments aux concepts de pérennité et de résilience. La section 8 propose des questions destinées aux bailleurs de fonds et aux tables de partenaires, et la section 9 s'intéresse à l'avenir des

initiatives collaboratives, de la pérennité et de la résilience.

Ce guide explorera toutes les dimensions de la création d'initiatives collaboratives pérennes et résilientes. Nous vous invitons à faire part de vos réflexions au sujet de ce guide en nous envoyant un courriel à l'adresse [tamarack@tamarackcommunity.ca](mailto:tamarack@tamarackcommunity.ca).

## Les Guides 10 de l'Institut Tamarack

Les Guides 10 de l'Institut Tamarack sont conçus pour provoquer une remise en question, et posent donc des questions difficiles. Nous y faisons aussi part des apprentissages tirés par les communautés, et nous cherchons à présenter les réflexions actuelles concernant certains enjeux urgents et pertinents. Pour concevoir un Guide 10, l'Institut Tamarack mobilise un comité consultatif et des réviseur·e·s, intègre les histoires de communautés et propose des ressources adaptées sur le sujet.

## Le public visé

La pérennité d'une initiative collaborative intersectorielle et des stratégies qu'elle



conçoit dépend de tous les membres qui participent à ce type initiative. Aussi, ce Guide 10 s'adresse-t-il à toute personne en lien avec une initiative collaborative. Il a été conçu pour les membres d'une table de partenaires, les membres et les leaders de l'infrastructure de soutien d'une initiative d'impact collectif, les investisseurs et les bailleurs de fonds d'une initiative collaborative, ou encore pour les individus qui s'intéressent aux initiatives collaboratives. Ce guide peut également être utile aux membres du conseil d'administration qui prennent part à la structure de gouvernance d'une initiative collaborative.

### **Les temps changent : état des lieux du contexte actuel**

Ce guide a été terminé entre l'automne et l'hiver de 2022. Dire que les deux années et demie précédentes ont été riches en défis est un euphémisme. La pandémie de COVID-19 a révélé les inégalités profondes de nos systèmes, tout en mettant en lumière des programmes qui existent depuis bien longtemps. La pandémie a également contribué à accentuer les fractures sociales et leurs paradoxes. Les défis auxquels nous devons faire face se sont complexifiés et nous sommes nombreux·se·s à nous sentir désemparé·e·s face à ce contexte changeant. C'est pour cette raison que nous nous entraïdons et collaborons pour générer des effets communs,

soit des effets à court terme mesurés de façon commune.

Par ailleurs, dix ans se sont écoulés depuis la publication du premier article sur l'impact collectif. Certes, les initiatives collaboratives existaient déjà avant la notion d'impact collectif, mais la portée, l'échelle et le nombre d'initiatives collaboratives multisectorielles et intersectorielles cherchant à générer un impact populationnel ont augmenté de façon significative. Dans les grandes villes, souvent, plusieurs initiatives collaboratives intersectorielles se font concurrence pour les ressources humaines, l'attention des membres de la communauté et le financement. Toutefois, le grand public n'a souvent qu'une compréhension limitée de la nature d'une initiative collaborative intersectorielle et de la manière dont celle-ci contribue à l'épanouissement des communautés.

Par ailleurs, la mise en place de partenariats qui permettront de résoudre les causes profondes des inégalités prend du temps. Les ressources humaines, financières et communautaires nécessaires au soutien d'initiatives collaboratives visant un impact populationnel sont actuellement les mêmes que celles nécessaires pour répondre aux besoins urgents et essentiels des gens. Assurer la pérennité d'initiatives collaboratives multisectorielles sur le long terme peut être difficile.

Nous avons donc besoin des connaissances et des points de vue de nombreuses personnes pour comprendre les obstacles systémiques et déterminer comment les surmonter pour savoir faire face à l'incertitude et concevoir des stratégies collaboratives qui répondent aux inégalités et préparent un avenir meilleur.

### Le continuum de la collaboration

La collaboration ne se résume pas à une seule action. Au contraire, elle englobe les nombreuses façons dont les partenaires participent aux initiatives et contribuent aux efforts de développement des communautés. L'Institut Tamarack a conçu le continuum de

la collaboration pour proposer une compréhension commune des différentes options et expériences en matière de collaboration. En effet, il peut être utile pour les partenaires d'une initiative collaborative de déterminer la nature de leur collaboration et les effets espérés.

[Le continuum de la collaboration](#) est une ressource qui aide les initiatives collaboratives à comprendre le contexte actuel de leur travail commun.

Ce Guide 10 est particulièrement utile pour les initiatives collaboratives cherchant à collaborer et à coordonner ou à intégrer leurs efforts. C'est notamment le cas des initiatives

collaboratives qui adoptent l'approche d'impact collectif ou de celles qui cherchent à améliorer les conditions d'une population déterminée ou de la communauté dans son ensemble. Le continuum de la collaboration précise que ce genre de collaboration demande un degré de confiance plus élevé entre les partenaires. Par ailleurs, les partenaires autour de la table sont également plus impliqués et engagés envers les effets communs.

Notons que ce guide peut aussi être utilisé par les initiatives collaboratives qui élaborent des solutions programmatiques. Il se peut qu'une partie du contenu de ce guide ne soit pas complètement adapté à ce genre de collaboration. Dans ce cas, nous vous invitons à utiliser le contenu qui s'accorde le mieux à votre contexte.

### Quelques questions pour commencer

Ce guide vise à présenter les facteurs propices aux conditions nécessaires pour bâtir une initiative collaborative pérenne et résiliente. Ainsi, les questions qui y sont posées se veulent-elles provocatrices. Lorsqu'une initiative collaborative cherche à établir une approche pérenne, elle doit déterminer les aspects qu'il est pertinent de conserver au long cours. De la même manière, l'initiative collaborative doit aussi prendre en compte les conditions qui lui permettent d'être



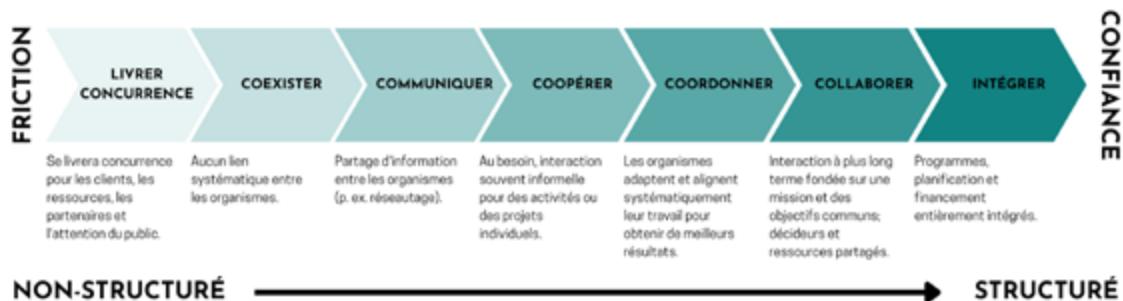
résiliente et de s'adapter au contexte changeant de la communauté.

Pour commencer, voici quelques questions qui vous permettront d'orienter votre réflexion :

- Comment votre initiative collaborative définit-elle la notion de pérennité?
- Souhaitez-vous conserver l'initiative collaborative dans son ensemble ou uniquement certains de ses éléments?
- Votre initiative collaborative a-t-elle besoin d'être résiliente et en mesure de s'adapter aux changements? Si c'est le cas, que faut-il faire pour y parvenir?
- Est-il sensé pour votre initiative collaborative de travailler à la pérennité et de renforcer sa capacité en matière de résilience?
- Devez-vous adapter votre stratégie pour renforcer votre pérennité et votre résilience à long terme? Si c'est le cas, comment?

**Commençons.**

### Le continuum de la collaboration



# CONCEPTS FONDAMENTAUX

Les concepts de pérennité et de résilience, s'ils sont liés, peuvent parfois sembler contradictoires. On pense souvent à la pérennité comme au maintien à perpétuité d'un programme, d'un service ou d'une initiative collaborative, avec peu ou pas de changement. Toutefois, il est bien connu que l'état d'esprit, les besoins et les ressources des gens, ainsi que les priorités d'une communauté évoluent et changent avec le temps.

## Initiative collaborative

Les initiatives collaboratives sont organisées et facilitées par des individus. Elles visent à améliorer les conditions des communautés ou des milieux de vie. Dans ce contexte, le concept de création d'expériences collaboratives saines, stimulantes et interactives pour les participant-e-s et les membres de la communauté est vital.

## Équité

Placer l'équité au cœur de la collaboration veut dire s'assurer que les individus concernés par l'initiative collaborative participent au processus. Le Collective Impact Forum

a déterminé [cinq pratiques permettant de placer l'équité au cœur](#) des initiatives collaboratives :

1. Travailler en se basant sur les données et le contexte de façon à pouvoir cibler les solutions.
2. Mettre l'accent sur le changement des systèmes, mais aussi des programmes et des services.
3. Transférer les pouvoirs au sein de l'initiative collaborative.
4. Être à l'écoute de la communauté et œuvrer de concert avec elle.
5. Développer un leadership de l'équité et assumer les responsabilités.

« La collaboration est essentielle pour gérer les situations complexes et qui par nature ne répondent pas à une approche donnée. Cela peut être difficile à surmonter, mais souvenez-vous que vous n'êtes pas tous·tes seul·e·s. Si une initiative collaborative se forme, il est certain qu'il y en a d'autres (à l'échelle locale, nationale ou internationale) qui partagent la même volonté d'agir. Lorsque vous pensez à la pérennité d'une initiative collaborative, pensez à la façon dont votre expérience peut être communiquée (les succès aussi bien que les échecs) pour renforcer la capacité des communautés à changer. »

Vivien Underdown, Centraide Halton et Hamilton

## Pérennité

La pérennité recouvre plusieurs éléments, notamment le leadership, le financement, l'implication de la communauté et la capacité à influencer les politiques et les systèmes qui génèrent un programme ou un impact collectif. Alors que la résilience est axée sur les conditions internes relatives à la santé et au bien-être de l'initiative collaborative, la pérennité inclut les investissements et les effets durables. Ces concepts sont connexes et peuvent avoir des effets mutuels.

Les initiatives collaboratives pérennes qui atteignent leurs objectifs sont celles où chaque partenaire a un rôle à jouer et partage la responsabilité de la pérennité de l'initiative. Ces partenaires incluent les organisations hôtes, les membres de la communauté, le personnel de l'infrastructure de soutien et les parties prenantes issues de différents secteurs. Ce sont autant de personnes qui contribuent aux effets communs.

Dans le cas de nombreuses ententes de financement, les organisations et les initiatives collaboratives, lorsqu'elles lancent un nouveau projet ou en changent l'ampleur, doivent préciser leur stratégie en matière de pérennité. La plupart répondent en mentionnant leur capacité à lever des fonds. Toutefois, une telle réponse implique une vision selon laquelle la pérennité se résume uniquement au financement. La question elle-même sous-entend aussi que toutes les initiatives

collaboratives doivent être pérennes, alors que ce n'est pas le cas.

Il arrive qu'une entité ait tenté de mettre en place une initiative, mais n'ait pas réussi à atteindre les effets escomptés. Les initiatives collaboratives qui ne fonctionnent pas ou qui n'ont pas fonctionné ne doivent pas être continuées. C'est notamment le cas lorsque les bailleurs de fonds ne veulent plus investir, que les partenaires se sont retirés du projet ou sont difficiles à recruter, qu'il y a un conflit important ou que les priorités de la communauté ont évolué et changé. Même si cela reste difficile, il est important de savoir quand mettre fin à la collaboration. Les dix facteurs de pérennité peuvent aider une initiative collaborative en difficulté à recentrer ses priorités.

Dans certains autres cas, le travail d'une initiative collaborative change profondément la manière dont une communauté fonctionne. Ainsi, l'initiative collaborative a atteint son but et son existence n'est plus nécessaire, ou alors son travail a été absorbé par une organisation membre ou un ensemble de partenaires. Or, les initiatives collaboratives doivent prendre fin dès lors que leur travail est intégré au fonctionnement même de l'écosystème.



## Résilience

La résilience est une pratique qui permet aux initiatives collaboratives de prendre en compte en temps réel les changements que traversent leurs communautés et d'appréhender à les gérer. Cela requiert un effort de leur part pour augmenter leur capacité à rebondir après un échec, assurer la mobilisation lorsque de nouvelles possibilités se présentent, prendre le temps de tirer les enseignements des expériences passées et se préparer pour les défis à venir. Dans le contexte actuel de changements rapides et de perturbations, la résilience, c'est-à-dire l'aptitude à s'adapter aux nouvelles possibilités et à résoudre les défis non anticipés, est une capacité essentielle. La résilience correspond au renforcement de la capacité de l'initiative collaborative à se transformer, à s'adapter et à changer. La résilience est également axée sur la santé et le bien-être globaux de l'initiative collaborative et de la communauté.

On associe souvent la résilience aux approches environnementales qui étudient la capacité de l'environnement naturel à se régénérer. On parle aussi de résilience dans le contexte humain pour décrire la capacité humaine à gérer les changements. Dans le contexte d'une initiative collaborative, la résilience s'entend de la volonté et de l'intérêt des partenaires à renouveler leur stratégie commune et à se réengager dans leur effort concerté.

## Changement systémique

Les initiatives collaboratives cherchent souvent à influencer et à changer le système de manière concrète. Il s'agit notamment d'influencer le système des prestataires de services, des bailleurs de fonds ou des responsables politiques. Cela peut aussi impliquer de changer les comportements des principaux partenaires et des membres de la communauté. Les initiatives collaboratives qui prennent le temps d'identifier et d'étudier les organisations qui fournissent des services et des programmes dans un écosystème donné pourront alors établir les stratégies permettant de tirer parti des ressources existantes.

## Impact populationnel

Les efforts d'impact collectif cherchent le plus souvent à générer un impact populationnel. Ces efforts visent à améliorer la situation d'individus ou de groupes de population en particulier. Parmi les exemples d'impact populationnel, on peut citer la baisse du nombre de personnes vivant dans la pauvreté et l'augmentation des taux d'obtention du diplôme du secondaire. On génère souvent l'impact populationnel grâce à une vision sur le long terme et aux efforts collectifs de plusieurs organisations et initiatives collaboratives.

## Implication de la communauté

Les initiatives collaboratives qui atteignent leurs objectifs mobilisent des membres bien au-delà de la table de partenaires. Les initiatives collaboratives qui sont tournées vers l'extérieur et qui cherchent à mobiliser les idées, les perspectives et les ressources de la communauté sont plus pérennes et résilientes.



# SECTION 1

## Analysez les facteurs de pérennité de votre initiative collaborative

On demande souvent aux organisations ou aux initiatives collaboratives cherchant un financement comment elles comptent pérenniser leur programme, leur service ou leur travail une fois le financement terminé. Ce genre de question vise à encourager les initiatives collaboratives à envisager la viabilité à long terme de leur projet. Dans un sens, il est logique de s'intéresser à la pérennité d'une initiative. Le bailleur de fonds ou l'investisseur investit dans une initiative collaborative parce que les partenaires ont établi que leur travail répondra à un besoin non satisfait ou améliorera les effets populationnels.

Il existe de subtiles différences entre la façon dont un programme ou une organisation individuelle opère et celle dont une initiative collaborative fonctionne et est structurée. Ces différences ont des conséquences sur leur pérennité. Un des défis d'une initiative collaborative est la grande diversité des éléments qui sous-tendent sa collaboration. On peut notamment citer l'investissement dans les personnes et dans les processus de

l'initiative collaborative. Il s'agit de recruter les partenaires, de déterminer la manière de travailler ensemble, d'élaborer un plan pour générer le changement et de travailler en collaboration pour la mise en place de ce plan. Il faut également prendre en compte l'impact de l'initiative collaborative; à savoir, l'élaboration d'une proposition de financement, la mobilisation des membres de la communauté, la coordination ou la prestation de services, la génération d'un impact, et l'évaluation et la communication des résultats. Les aspects liés aux ressources humaines et aux processus de l'initiative collaborative sont souvent les plus difficiles à financer, et pourtant ils sont essentiels à l'atteinte des objectifs et à la génération d'un impact.

Toute initiative collaborative doit se poser cette question importante : Que devons-nous maintenir? Bien sûr, il y a plusieurs options. Si le travail a permis d'atteindre l'objectif principal, il n'a pas besoin de perdurer. Dans d'autres cas, certains effets de l'initiative collaborative peuvent finir par être intégrés

### Conseils d'un bailleur de fonds :

Si possible (en fonction de votre relation), demandez au bailleur de fonds ce qu'il cherche en matière de pérennité et pourquoi il pose la question. Nous nous basons sur certains principes, mais en réalité, tous les bailleurs de fonds n'ont pas la même vision du concept ou ne l'approchent pas de la même façon.

au travail principal d'un ou de plusieurs partenaires.

Un ensemble de questions ciblées peut permettre de mieux comprendre le contexte nuancé de la pérennité du travail collaboratif. Au Royaume-Uni, on utilise ainsi le terme d'« héritage » : Quel sera l'héritage de ce travail collaboratif? Quelles organisations pourraient continuer le travail? Comment peut-on faire part de façon plus efficace des leçons que nous tirons sur la communauté et la collaboration? Si l'on part du principe que l'on souhaite laisser un héritage durant la vie d'une initiative collaborative ou à la fin de celle-ci, on contribue à l'efficacité globale du développement de la communauté.



## SECTION 2

### Analysez la résilience et la capacité d'adaptation de votre initiative collaborative face aux changements

Les communautés sont des organismes vivants et dynamiques. À partir du moment où une initiative collaborative commence à intervenir dans une communauté, les changements et les transformations se font sentir. Lors de sa mise en œuvre, il se peut qu'il y ait des changements dans le leadership des principales organisations partenaires stratégiques, dans les priorités de la communauté ou dans les ressources proposées ou disponibles. Certains de ces changements et de ces transformations peuvent être anticipés avant le lancement de l'initiative collaborative. Certains au contraire peuvent émerger pendant que le travail a lieu.

La pandémie de COVID-19 a permis d'illustrer comment les individus, les organisations et les initiatives collaboratives devaient faire face à des imprévus. On peut par exemple citer le passage de la livraison directe à la livraison virtuelle des services, le passage des rassemblements en personne au travail à

distance, ainsi que – pour certaines organisations – la perte de revenus générés par les services et les adhésions. Pendant plus de 800 jours, des organisations de tous types et les tables de planification d'initiatives collaboratives ont dû évoluer en permanence et s'adapter pour pouvoir faire face aux changements en temps réel. Peu d'entre nous ont été en mesure d'anticiper les conséquences positives et négatives causées par la pandémie. Certaines initiatives collaboratives ont su faire preuve de résilience et sont devenues le point central du lien avec la communauté, tandis que d'autres initiatives ont déperé et disparu.

*Le guide pour une relance dans nos communautés après la COVID-19*, élaboré par l'Institut Tamarack, décrit des communautés et la façon dont elles ont fait face à la pandémie. Le guide propose également des stratégies clés à envisager pour les initiatives collaboratives.



De nombreuses initiatives collaboratives ne prennent pas en compte – dans leur planification et leur stratégie – la nature évolutive du développement des communautés. Elles conçoivent plutôt des approches structurées à vocation définitive. Parfois, ces approches sont établies en réponse aux bailleurs de fonds qui exigent des partenaires de l'initiative collaborative qu'ils élaborent un plan de travail clair, avec des étapes définies pour parvenir à leurs objectifs. D'autres fois, ces approches plus rigides prédéterminées résultent de l'influence de partenaires ayant une plus forte aversion au risque.

L'Institut Tamarack préconise aux initiatives collaboratives d'adopter une approche plus dynamique et réactive. Cette approche efficace prône l'utilisation de principes en adéquation avec la pratique de la résilience.

La résilience désigne la capacité des initiatives collaboratives à faire face aux évolutions dynamiques qui sont courantes dans les organisations et les communautés. Dans un tel contexte, la résilience ne relève pas de la capacité à revenir à un « *statu quo* », mais plutôt de celle de s'adapter à des défis non anticipés avec assez de souplesse pour tirer parti de nouvelles possibilités. Dans la section 5 de ce guide, nous explorerons dix pratiques qui permettent de développer les capacités de résilience. Ces pratiques s'appliquent particulièrement à un contexte communautaire dynamique et changeant. Comme nous l'a montré la pandémie, la résilience est fondamentale.

## SECTION 3

### 10 questions à se poser pour bâtir une initiative collaborative pérenne et résiliente

#### Question 1 :

Comment les bailleurs de fonds et l'initiative collaborative définissent-ils chacun la pérennité et la réussite? Certains membres de l'initiative collaborative ont-ils construit des relations stratégiques avec les bailleurs de fonds afin de favoriser un partage en continu des meilleures opportunités concernant le travail en cours? Les bailleurs de fonds s'impliquent-ils véritablement dans le travail collaboratif? Qu'est-ce que l'initiative collaborative peut envisager de faire si sa définition de la pérennité est très différente de celle des bailleurs de fonds?

#### Question 2 :

Quelle sera l'influence de la définition commune de la pérennité sur le choix des éléments du travail collaboratif à faire perdurer?

#### Question 3 :

La table de partenaires compte-t-elle les bonnes personnes pour faire avancer la vision commune et le plan d'action commun? Est-ce que chacun-e mobilise des ressources

pour le travail collectif? Comment le pouvoir est-il distribué équitablement entre les individus qui détiennent le pouvoir et les personnes ayant une expérience vécue des enjeux rencontrés?

#### Question 4 :

Sur quels changements systémiques ou stratégies votre initiative collaborative veut-elle continuer à travailler? Pourquoi est-il important de conserver cet état d'esprit, cette politique, ce transfert de pouvoir, cet élément, ce service, ce programme ou cette activité que l'effort collaboratif a conçu? Comment les éléments à pérenniser peuvent-ils être intégrés à l'offre de services d'un partenaire actuel de l'initiative collaborative?

#### Question 5 :

Qu'est-ce qui justifie le besoin actuel de la communauté de mettre en place cette stratégie ou d'influencer ce changement systémique? Quels résultats ou impacts ont déjà été générés par l'initiative? Quel rôle cela jouera-t-il sur les efforts en matière de pérennité?

#### Question 6 :

Quelles sont les ressources nécessaires – notamment en matière de financement, de ressources humaines et de contributions de la communauté – pour pouvoir pérenniser un élément particulier du travail ou toute l'initiative collaborative? Quels partenaires actuels ou potentiels pourraient avoir la capacité à fournir des ressources pour soutenir la pérennité de l'initiative collaborative?

#### Question 7 :

Comment la communauté dans son ensemble est-elle impliquée ou mobilisée dans l'initiative collaborative? Quels membres participent, et comment? Comment la communauté est-elle informée des progrès et des impacts de l'initiative? Comment le travail de l'initiative collaborative est-il rendu visible auprès de la communauté?

#### Question 8 :

l'initiative collaborative continue-t-elle d'améliorer ses processus et ses stratégies? Comment l'initiative collaborative évalue et considère-t-elle ses efforts collectifs et en tire-t-elle des enseignements? Comment les apprentissages sont-ils communiqués au grand public pour faire perdurer l'héritage du travail et de l'impact?

#### Question 9 :

Quelles actions prendra l'initiative collaborative s'il n'y a pas de ressources humaines

ou financières disponibles pour poursuivre le travail? Quel est le plus gros risque auquel doit faire face l'initiative collaborative si elle souhaite pérenniser son travail?

#### Question 10 :

Qu'est-ce que l'initiative collaborative a entrepris pour faire évoluer les politiques, la sensibilisation à sa cause ou les changements systémiques? Est-ce que ces transformations permettent à l'initiative collaborative et à son objectif commun d'être intégrés au changement à plus grande échelle? Qu'est-ce que les partenaires pourraient faire d'autre pour appuyer le changement à plus grande échelle?

*« En tant que représentante d'un bailleur de fonds, j'encourage davantage de conversations sur la pérennité entre les bailleurs de fonds et les organismes bénéficiaires. Nous interrogeons souvent nos bénéficiaires sur le concept de pérennité, mais il n'est pas toujours facile pour eux de savoir ce que nous recherchons, ni si nous avons une compréhension claire de ce qui doit être perduré ou non. Parler de ces aspects (et des facteurs en lien) peut s'avérer utile, surtout si toutes les parties entament la conversation avec courage et ouverture d'esprit. »*

Kelli Stevens, Suncor



## SECTION 4

### 10 excellents facteurs de pérennité

#### Facteurs liés aux personnes

- 1 Équité et inclusion incorporées dans la conception
- 2 Liens étroits entre les partenaires
- 3 Mobilisation de la communauté dans son ensemble

#### Facteurs liés aux ressources

- 4 Ressources humaines et financières adéquates
- 5 Contributions des partenaires aux objectifs communs

#### Facteurs liés au processus

- 6 Argumentaire convaincant comme moteur du travail
- 7 Réflexion et apprentissage continus

#### Facteurs liés à l'impact

- 8 Recours aux données et aux preuves pour façonner l'approche
- 9 Suivis et rapports concernant le progrès et l'impact
- 10 Influence sur les changements politiques et systémiques



Les dix facteurs de pérennité présentés ci-dessous font partie de quatre catégories principales et de deux domaines de travail. Le premier domaine décrit les facteurs concernant les personnes et les ressources. Les initiatives collaboratives pérennes prêtent attention aux personnes qui mobilisent et à la façon de mobiliser tout en s'assurant que tout le monde s'engage dans le travail collectif. Elles cherchent aussi à s'assurer que les ressources humaines et financières sont suffisantes et variées et proviennent de secteurs et sources diversifiées.

Le second domaine de travail s'intéresse aux facteurs liés au processus et à l'impact. Les facteurs liés au processus incluent l'élaboration d'un dossier convaincant et la mise

en place d'une évaluation, d'une réflexion et d'un apprentissage continu. Les facteurs liés à l'impact regroupent les données, les faits et les récits de progrès et d'impact. Pour générer un impact, les initiatives collaboratives doivent chercher à influencer les changements politiques et systémiques afin de soutenir la pertinence de leur travail et d'assurer la pérennité de leurs efforts.

Une initiative collaborative pérenne s'intéresse à chacun de ces facteurs indépendamment et considère les relations entre ceux-ci. Dans cette section, nous allons décrire chaque facteur et offrir des conseils pour sa mise en place. Nous proposerons également des liens vers des ressources supplémentaires.

## Aperçu des 10 facteurs de pérennité - Comment ils s'organisent

### Facteurs liés aux personnes : qui prendre en compte

- 1 L'effort collaboratif est conçu pour répondre aux problématiques d'équité et d'inclusion.
- 2 Les acteur·rice·s de l'initiative collaborative entretiennent une confiance et des liens solides.
- 3 La communauté s'implique activement dans l'initiative collaborative.

### Facteurs liés aux ressources : les investissements requis

- 4 Des ressources financières et humaines adéquates sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'initiative collaborative.
- 5 Les partenaires de l'initiative collaborative contribuent activement aux effets communs.

### Facteurs liés au processus : les raisons de la collaboration

- 6 Les organisations collaborent pour une raison évidente et propre à la communauté.
- 7 Les partenaires de l'initiative collaborative et les membres de la communauté mènent une réflexion et un apprentissage continu.

### Facteurs liés à l'impact : l'impact et le récit

- 8 L'initiative collaborative a recours à des données et à des faits pour concevoir de manière participative une stratégie d'évaluation et un plan d'action convaincants.
- 9 L'initiative collaborative suit et communique les progrès et les impacts.
- 10 L'initiative collaborative influence les changements politiques et systémiques au profit de la communauté.

## 1<sup>er</sup> facteur de pérennité :

### L'effort collaboratif est conçu pour répondre aux problématiques d'équité et d'inclusion.

L'équité doit être une priorité centrale de tout enjeu dans le but de maintenir l'impact. En effet, si l'on ne résout pas la cause d'un problème, celui-ci réapparaîtra. L'équité recouvre des bases théoriques et des actions et part du principe que tout le monde ne part pas sur un pied d'égalité. Il s'agit donc de mettre au jour les situations d'injustice et d'y répondre de manière appropriée.

Les initiatives collaboratives qui intègrent l'équité et l'inclusion au cœur de leur approche génèrent un impact plus profond et plus significatif. Dans les communautés, les personnes ayant fait ou faisant l'objet de discriminations doivent souvent faire face à des obstacles dans un système qui a été conçu contre eux. Ces individus sont souvent exclus des conversations entre les membres de la communauté et des tables de décision des initiatives collaboratives.

Les individus ayant une expérience vécue des discriminations apportent une compréhension profonde de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas dans le système. En s'attachant à comprendre leurs expériences

individuelles et collectives, l'initiative collaborative peut affiner sa compréhension des causes premières d'un problème ou d'un défi. L'initiative est alors mieux positionnée pour établir les stratégies les plus équitables et les plus efficaces. Des efforts doivent être délibérément entrepris afin d'éviter un effet purement symbolique. En effet, il ne suffit pas de se contenter de recevoir les perspectives des personnes ayant une expérience vécue des discriminations. Il s'agit bien de modifier les pratiques d'engagement et d'inclusion, de partager le pouvoir, de fournir des ressources et leur accès et de créer un espace pour des voix qui ne sont habituellement pas entendues.

Si l'on veut tendre vers l'équité, il faut créer un espace de discussion et faire en sorte que tout le monde soit impliqué dans la recherche de solutions pour la communauté. Les initiatives collaboratives qui cherchent à placer l'équité au cœur de leur travail sont pérennes parce qu'elles ont des processus intentionnels et inclusifs et qu'elles mobilisent une plus grande diversité de membres



de la communauté (qui sont autant d'atouts et de perspectives). Il en résulte des stratégies qui répondent à la cause du problème et génèrent de meilleurs effets pour la communauté. Placer l'équité au centre des efforts collaboratifs permet de garder le lien avec les communautés et de renforcer l'engagement des gens envers le processus et leur appropriation des effets.

#### POUR CE FAIRE :

- **Tenez compte de votre priorité concernant l'enjeu.** Envisagez le problème ou la possibilité auquel répond l'initiative collaborative. Quels groupes en quête d'équité sont les plus desservis par la situation actuelle? Quels sont les effets de ce problème sur les membres de la communauté? Qui sont les individus les plus touchés? Ces individus sont-ils

impliqués dans la définition du problème et de ses effets? Comment peuvent-ils être mobilisés de façon plus significative?

- **Renforcez la participation à l'initiative collaborative.** Regardez qui participe à l'initiative collaborative. Ces personnes apportent-elles des perspectives et des connaissances assez variées sur le problème pour que le groupe ait toutes les cartes en main? Cette collaboration inclut-elle des personnes ayant fait ou faisant l'objet de discriminations? Déterminez qui détient le pouvoir et les privilèges et comment ces deux aspects seront répartis lors de la mise en place de l'initiative collaborative.
- **Créez les conditions nécessaires à l'équité.** Tout le monde ne peut pas participer au processus collaboratif dans son intégralité. La table de partenaires a-t-elle réfléchi aux façons de soutenir les individus ayant une expérience vécue des discriminations pour favoriser leur participation? Quelles sont les aides nécessaires, notamment en matière de rétribution financière, d'apprentissage, de soutien technique et d'engagement? L'initiative collaborative apporte-t-elle le soutien nécessaire à l'intégration de l'équité dans l'élaboration de son travail collaboratif?

#### EN SAVOIR PLUS :

- [10 — Engager les personnes vivant ou ayant vécu la pauvreté.](#) Ce guide, élaboré en partenariat avec des personnes ayant une expérience vécue de la pauvreté, apporte des conseils pratiques aux tables de partenaires cherchant à renforcer l'engagement et à déterminer les soutiens nécessaires pour un engagement efficace.
- [Centering Equity in Collective Impact.](#) Cet article propose un cadre permettant aux initiatives collaboratives de placer l'équité au centre de leur travail. Il présente notamment cinq pratiques fondamentales à adopter.
- [5 Powerful Ways to Take REAL Action on DEI \(Diversity, Equity & Inclusion\).](#) Le Center for Creative Leadership des États-Unis propose un cadre en quatre étapes pour tendre vers l'équité : savoir saisir les occasions opportunes, donner la priorité à l'équité, se nourrir de la diversité et promouvoir un leadership inclusif.



## 2<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### Les acteur·rice·s de l'initiative collaborative entretiennent une confiance et des liens solides.

Les communautés qui entretiennent une confiance et des liens solides entre les partenaires impliqués dans une initiative collaborative bénéficieront de meilleures relations et généreront un meilleur impact. Aux prémices de la collaboration, mettre l'accent sur l'aspect humain du processus de création de groupe créera des liens plus profonds entre les partenaires et renforcera la capacité de l'initiative collaborative à faire face aux moments difficiles.

De nombreuses initiatives collaboratives préfèrent travailler directement à répondre au problème plutôt que d'établir la confiance, les relations et les liens nécessaires. Il est important de donner la priorité à l'établissement de liens et de confiance, en particulier lorsque les partenaires n'ont pas l'habitude de travailler ensemble ou en cas de dynamiques de pouvoir.

La création de liens et de relations peut se faire grâce à de simples stratégies d'engagement, à l'image de la question suivante : Pourquoi faire partie de cette table de partenaires est-il important pour vous? Les réponses à cette question permettent souvent de révéler des raisons profondes de s'engager – personnellement ou au nom

d'une organisation – pour répondre à l'enjeu commun.

#### POUR CE FAIRE :

Le développement de liens entre les acteur·rice·s d'une initiative collaborative permet de renforcer l'empathie, l'engagement et la confiance. Il existe des stratégies simples qui peuvent être utilisées régulièrement pour établir la confiance.

- **Renforcez l'engagement chaque fois que l'occasion se présente.** Au début de chaque rencontre, posez des questions pour inviter les gens à faire part de leur avis ou de leurs observations. L'Institut Tamarack invite ses partenaires à faire ainsi le point au début et à la fin d'une conversation de façon à mobiliser toutes les voix présentes.
- **Utilisez des outils pour renforcer la confiance.** Même si la confiance peut s'établir rapidement dès la première réunion d'une initiative collaborative, il est important de savoir la maintenir et la renforcer. De nombreux outils peuvent être utilisés à cet effet; il ne faut pas oublier que le facteur humain dans les partenariats

collaboratifs est une composante importante de la pérennité.

- **Déterminez les dynamiques de pouvoir et gérez-les.** Lorsque les tables de partenaires regroupent des gens de différents secteurs et des membres de la communauté, des dynamiques de pouvoir peuvent entraver les progrès. Pour commencer le travail collaboratif, il peut être utile de se mettre d'accord sur un ensemble de principes de base de façon à trouver et à gérer les dynamiques de pouvoir.

#### EN SAVOIR PLUS

- [Rivalité, confiance, cocréation et impact collectif.](#) Cet article, publié par l'Institut Tamarack, explore les différentes dimensions de la création de liens de confiance entre les partenaires d'une initiative collaborative. Il propose des outils concrets pour établir des liens et des relations.
- [Établir des valeurs et des principes afin de travailler ensemble.](#) Les collaborations peuvent échouer si les partenaires ne se sont pas mis d'accord sur la façon dont ils veulent travailler ensemble. Cet outil de l'Institut Tamarack propose un processus pour aider les partenaires à articuler les engagements collectifs de chacun·e. En établissant ces engagements au plus tôt, les relations au sein de l'initiative

collaborative sont mieux à même de faire face aux défis.

- [The Power Project.](#) La Sheila McKechnie Foundation a créé un carrefour de ressources pour encourager une nouvelle façon de considérer le pouvoir et de construire l'action pour le changement social. Le guide *It's All About Power* aidera les individus et les collaborateur·trice·s à travailler stratégiquement et à utiliser leur pouvoir collectif pour générer le changement.



### 3<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### La communauté s'implique activement dans l'initiative collaborative.

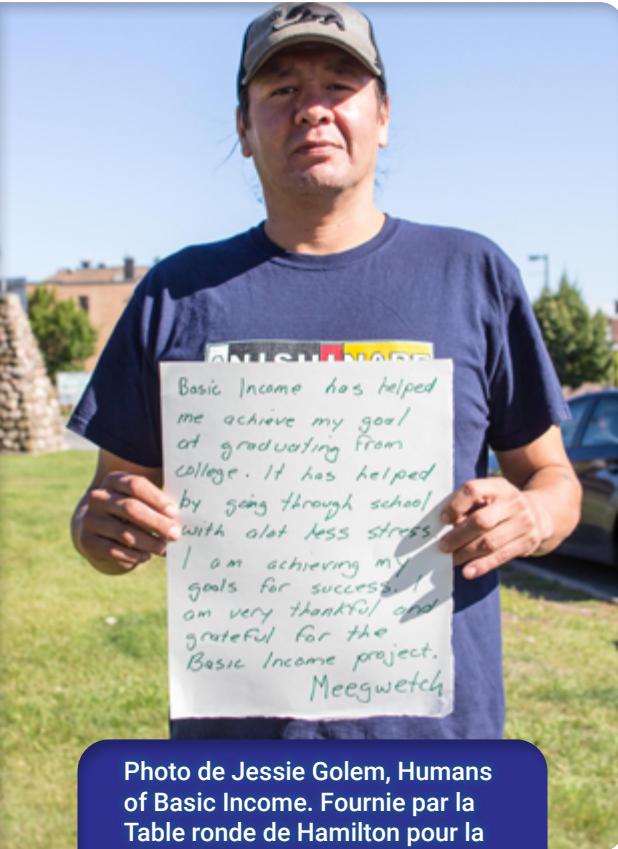


Photo de Jessie Golem, Humans of Basic Income. Fournie par la Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté.

Les initiatives collaboratives qui cherchent à impliquer activement l'ensemble de la communauté dans leur travail sont plus pertinentes et pérennes. Trop souvent, une fois qu'une initiative collaborative est formée, elle ne se concentre que sur la mobilisation d'un petit nombre de partenaires, que ce soit à la table principale ou dans les groupes de travail.

Les initiatives collaboratives qui cherchent à avoir un impact populationnel doivent mobiliser la communauté dans son ensemble. Quelle que soit la priorité de la collaboration, il y a déjà probablement des personnes et des organisations qui travaillent dans le même sens. En reconnaissant leur travail et en le valorisant, l'initiative collaborative peut bénéficier de nouvelles ressources qui lui permettront de progresser vers son objectif. L'objectif de l'initiative collaborative est de créer un mouvement pour le changement permettant à l'ensemble de la communauté et aux autres parties prenantes travaillant d'une manière similaire d'unir leurs forces.

Les initiatives collaboratives dont la stratégie est de développer la dynamique peuvent gérer et utiliser les relations de la communauté pour générer un impact à grande échelle.

L'engagement envers l'objectif et les priorités de l'initiative collaborative est plus solide lorsque davantage de personnes se mobilisent. Une fois la dynamique profondément intégrée à la communauté, la progression pour le changement et l'impact s'accélère.

#### POUR CE FAIRE :

- **Comprenez ce qu'est l'engagement authentique.** L'engagement authentique d'une communauté, c'est la création d'un environnement dans lequel tout le monde est invité à concevoir de manière participative des solutions et des actions innovantes. Il s'agit de créer les bases favorisant l'établissement de partenariats et donnant aux individus les moyens d'agir.
- **Reconnaissez le travail des acteur-rices de changement et des autres leaders de la communauté.** Pour pouvoir construire la confiance et l'engagement, il est essentiel de savoir reconnaître le travail positif déjà en cours. Dans chaque communauté, des leaders contribuent quotidiennement à des causes qui peuvent être connexes à votre initiative collaborative. Valorisez les contributions de ces leaders lorsque l'impact généré par leur travail correspond aux effets communs visés par votre initiative collaborative.

- **Libérez le pouvoir de la communauté.** Les tables de partenaires essaient souvent de s'accrocher à leur pouvoir. En laissant tout son espace au pouvoir de la communauté et en donnant une place à toutes les personnes qui veulent et peuvent contribuer, le travail de collaboration passera d'*utile* à *nécessaire*.

#### EN SAVOIR PLUS

- [Créer une culture propice à l'engagement communautaire.](#) L'engagement intensif est difficile à atteindre, et l'on craint souvent qu'un engagement authentique soulève des problèmes insolubles. Ce document présente les stratégies essentielles pour créer une culture d'engagement intensif et authentique.
- [Tools for Systems Thinkers: Systems Mapping.](#) Identifier les organisations et les individus d'un système ainsi que les liens entre eux peut aider à déterminer où se trouvent les possibilités d'action.
- [Build a Movement.](#) Les initiatives collaboratives profondément pérennes et résilientes se développent au-delà de leur structure et donnent naissance à des mouvements. The Solutions Project explique comment créer un mouvement en faveur du changement.

## 4<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### Des ressources financières et humaines suffisantes sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'initiative collaborative.

Les initiatives collaboratives ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs lorsque les ressources humaines et financières sont suffisantes pour aider le groupe à générer un impact à grande échelle. Une fois que les partenaires de l'initiative collaborative ont identifié l'enjeu à résoudre et déterminé une ou plusieurs stratégies, ils doivent avoir une conversation sur ce dont l'initiative aura besoin pour atteindre ses objectifs.

Les initiatives collaboratives qui tiennent dès le début une conversation honnête sur les besoins en ressources humaines et financières développent des relations qui se soutiennent mutuellement et seront mieux

positionnées pour éviter les défis potentiels (tels que l'épuisement professionnel). Cette conversation permettra de mettre au clair la façon dont l'initiative collaborative envisage la portée et les limites de son travail.

Si une initiative collaborative cherche à générer un impact populationnel (par exemple, améliorer les taux d'obtention de diplômes des élèves du secondaire), elle vise des effets à long terme. L'impact populationnel prend souvent entre trois et cinq ans et implique de multiples interventions de la part de nombreux partenaires. S'assurer qu'il y a assez de ressources humaines et financières pour y parvenir est donc un facteur clé de pérennité.



## POUR CE FAIRE :

- **Établissez un budget et un plan de financement.** Établissez un plan d'action et un budget qui correspondent à la portée du travail de l'initiative collaborative. Soyez réaliste en ce qui concerne les ressources de l'infrastructure de soutien et les délais requis pour atteindre les objectifs et générer un impact.
- **Encouragez les partenaires à contribuer des ressources.** Invitez les partenaires de l'initiative collaborative à investir dans le plan d'action commun. Tous les partenaires doivent consacrer du temps et de l'expertise. Pour aider la cause commune, certains peuvent aussi apporter des compétences spécifiques (comme la création d'un site Internet) ou fournir des ressources financières.
- **Mobilisez les bailleurs de fonds et les investisseurs.** Pour que les initiatives collaboratives soient pérennes, elles doivent mobiliser plusieurs bailleurs de fonds et investisseurs. L'engagement de différents soutiens financiers aide la table de partenaires à continuer son travail, même lorsque les priorités de financement changent pour un des investisseurs.

## EN SAVOIR PLUS

- [Élaborer le budget d'une initiative d'impact collectif.](#) Cet outil budgétaire destiné aux initiatives d'impact collectif est utile autant pour les nouvelles initiatives collaboratives que pour celles qui sont déjà plus matures. L'outil définit les différentes catégories de dépense nécessaires aux tables de planification des initiatives collaboratives.
- [Le continuum des ambitions en matière d'innovation.](#) Les auteurs Mark Cabaj et Karen Perla traitent des trois niveaux d'ambition et de l'impact de ceux-ci sur les effets de l'initiative collaborative.
- [Tools for Backbones.](#) Cette ressource du Collective Impact Forum propose des idées et des stratégies pour assurer un engagement efficace des partenaires et maintenir leur engagement et leurs efforts sur la durée.



## 5<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### Les partenaires de l'initiative collaborative contribuent activement aux effets communs.

Les partenaires de l'initiative collaborative jouent un rôle crucial dans l'atteinte des effets communs. Une fois qu'ils se sont mis d'accord sur les objectifs de la communauté ou sur le plan d'action commun, les partenaires doivent intentionnellement lier la mission de leur organisation et leurs objectifs personnels à ceux de l'initiative collaborative.

Ils sont les leaders de l'action et doivent être parmi les premiers à adopter les objectifs et les effets communs visés. Ils peuvent utiliser leur capacité personnelle et organisationnelle pour générer des gains rapides et un impact tangible. Les partenaires doivent prendre en considération ce qu'ils font personnellement ou ce à quoi travaille actuellement leur organisation, et comment ce travail pourrait s'aligner sur celui de l'initiative collaborative et contribuer à générer un impact.

En matière d'impact collectif, c'est ce qu'on appelle les « activités se renforçant mutuellement ». Il peut être important de prendre en compte les actifs existants que les individus et les organisations apportent à l'effort collaboratif de façon à pouvoir en tirer profit dès les prémices du projet. Cela peut aussi inciter d'autres organisations à se joindre à l'initiative. Les initiatives collaboratives qui se

reposent trop sur l'équipe de l'infrastructure de soutien pour encourager le travail sont moins engagées, moins unies et génèrent moins d'impact.

#### POUR CE FAIRE :

- **Alignez-vous sur des missions et des programmes existants.** Lorsque l'on vous demande de vous joindre à une table de partenaires, vous devez prendre en compte votre énoncé de mission personnel ou vos résultats ainsi que ceux qui concernent votre organisation. Lorsque la mission ou les résultats personnels ou organisationnels correspondent au plan d'action commun ou à l'objectif de l'initiative collaborative, il est fort probable que vous puissiez envisager des possibilités communes. Votre organisation et vous-même vous engagerez davantage pour l'atteinte des effets communs de l'initiative collaborative.
- **Fournissez des ressources humaines, financières et organisationnelles.** Le travail collaboratif accroît son impact quand les partenaires contribuent à l'objectif ou à la solution, et que tous les

partenaires fournissent des ressources. En créant des occasions de mobiliser authentiquement les partenaires et en les invitant à contribuer, votre initiative collaborative renforce les liens entre les partenaires et leur engagement.

- **Misez sur les liens au sein de la communauté.** Il y a un maximum de six degrés de séparation entre chaque personne. Les initiatives collaboratives composées de partenaires de différents secteurs peuvent bénéficier des liens au sein de la communauté en établissant des relations et en misant sur ces dernières.



#### EN SAVOIR PLUS

- [15% Solutions](#). Cet outil de Liberating Structures aide les partenaires à déterminer quelles petites et grandes actions peuvent être mises en œuvre pour atteindre les objectifs communs de l'initiative collaborative. Chaque partenaire doit proposer une de ses actions en cours et qui, une fois ajustée, participe à la dynamique et au progrès de l'initiative.
- [Identifier 100 personnes influentes](#). Cet outil aide à identifier 100 personnes influentes qui pourraient être mobilisées dans le cadre d'une initiative d'impact collectif. En triant ces personnes par secteur (notamment), la table de partenaires peut déterminer quelles sont les capacités de la communauté à contribuer à l'initiative.
- [12 Tools to Foster Alignment & Collaboration](#). Le cabinet de conseil CoCreative Consulting a conçu cette ressource contextuelle qui propose 12 outils simples pour renforcer l'engagement, la collaboration et l'alignement des activités.

## 6<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### Les organisations collaborent pour une raison évidente et propre à la communauté.

Une condition de l'impact collectif est l'élaboration et la mise en œuvre d'un « plan d'action commun ». Ce dernier représente à la fois un appel à l'action et une raison de collaborer évidente et propre à la communauté.

La plupart des initiatives collaboratives tâchent de générer un impact en résolvant un problème ou un dilemme présent dans la communauté. Certaines initiatives collaboratives choisissent de saisir une opportunité, qu'il s'agisse d'harmoniser des services ou

d'accéder à un financement. Dans les deux cas, déterminer une raison de collaborer évidente et propre à la communauté permet de mobiliser les partenaires, d'orienter le travail collaboratif et de poser les bases du soutien et de la pérennité.

Il s'agit d'une étape essentielle pour bâtir une initiative collaborative pérenne et résiliente. Elle permet à d'autres partenaires de se joindre à l'initiative, puis de faire en sorte qu'ils maintiennent leur engagement.



#### POUR CE FAIRE :

- **Comprenez l'histoire de votre communauté.** Chaque communauté a une histoire que ses résident-e-s se racontent. Certains récits soulignent les événements positifs ayant lieu dans la communauté, tandis que d'autres portent sur les défis. Demandez-vous comment vos partenaires et vous-même décririez votre communauté. Qu'est-ce que chacun-e aime particulièrement et à quels défis chacun-e fait face? Que savez-vous de la colonisation, de l'immigration et des autres faits historiques qui ont façonné les systèmes actuels? Comment ces réflexions aident-elles l'initiative collaborative à progresser par rapport à l'enjeu ou au défi rencontré par la communauté?
- **Utilisez des données pertinentes.** Les récits ne suffisent pas. Les données peuvent révéler des tendances qui n'apparaissent pas explicitement dans les récits. Les données – désagrégées pour dévoiler les disparités raciales, géographiques et de genre au fil du temps – peuvent également révéler si des progrès sont effectués en la matière ou si le problème grandit.
- **Établissez une compréhension commune de l'enjeu.** Une étape essentielle en faveur de la pérennité est le travail en commun pour établir une compréhension collective du défi actuel et de la façon dont l'initiative collaborative pourrait y répondre.

#### EN SAVOIR PLUS

- [Collaboration: What Problem Are You Trying to Solve?](#) Ce document, publié en 2022 par l'Institut Tamarack, fournit des conseils pour approfondir la compréhension collective de l'enjeu à résoudre.
- [Data Walks: An Innovative Way to Share Data with Communities.](#) L'équipe de l'Urban Institute a conçu une approche qui permet aux membres de la communauté d'analyser les données importantes. Cet outil les aide à interpréter les données en se basant sur leur expérience personnelle et en tenant compte de l'enjeu à résoudre.
- [Collaborating to Create a Common Agenda.](#) Cette ressource du FSG (Foundation Strategy Group) aide les tables de partenaires à se lancer dans l'élaboration d'un plan d'action commun. L'outil les aide aussi à examiner les éléments qui peuvent orienter le travail collaboratif et sa portée.



## 7<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### Les partenaires de l'initiative collaborative et les membres de la communauté mènent une réflexion et un apprentissage continu.

Le contexte d'une communauté est dynamique et change en fonction de l'évolution des priorités, du leadership et de facteurs extérieurs auxquels s'adapter. En menant une réflexion continue et en adoptant une stratégie d'apprentissage, vous aiderez les partenaires de l'initiative à jauger où ils en sont, ce qui est en train de changer et comment miser sur ces changements.

Développer des habitudes de réflexion et d'apprentissage peut être aussi simple que de se demander régulièrement : « Qu'est-ce qui a changé dans la communauté et

comment y répondons-nous? » La réflexion et l'apprentissage continu sont les bases de la pérennité, puisque l'initiative collaborative reflète alors la dynamique de la communauté. Dans ce cas, l'initiative collaborative est en phase avec la communauté, et à ce titre, pertinente et actuelle.

Les initiatives collaboratives qui établissent un plan d'action sans se remettre régulièrement en question peuvent manquer des occasions de financement, d'innovation et de mobilisation de la communauté.



#### POUR CE FAIRE :

- **Créez des occasions de réflexion.** Chaque rencontre peut être propice à un moment de réflexion. La simple question « Qu'observons-nous concernant l'enjeu que nous cherchons à résoudre dans la communauté? » peut donner lieu à de nombreuses réflexions. Ces réflexions mobilisent les partenaires et peuvent également les aider à découvrir de nouvelles possibilités d'action.
- **Encouragez les membres de la communauté à faire part de leur point de vue.** Inviter les membres de la communauté qui ne sont pas dans le cercle de collaboration permet d'incorporer de nouvelles manières de penser et des perspectives différentes qui peuvent accroître l'impact. Permettez régulièrement aux membres de la communauté de coopérer avec les partenaires et d'apprendre à leurs côtés.
- **Intégrez la réflexion et l'apprentissage dans les processus d'évaluation.** Les processus d'évaluation doivent inclure du temps pour prendre en compte les résultats et l'impact de l'initiative collaborative. Prenez le temps de faire une pause et de vous demander : « Qu'avons-nous appris et que pouvons-nous faire différemment? »

#### EN SAVOIR PLUS

- [How to Craft Powerful Questions](#). Inspiring Communities New Zealand a conçu cette ressource pour élaborer des questions pertinentes et stimulantes qui entraînent des conversations dans la communauté.
- [DIY Toolkit](#). La Nesta DIY Toolkit contient 30 outils de réflexion et d'apprentissage de façon à aider les initiatives collaboratives à obtenir de meilleurs résultats. Ces outils guident la réflexion et encouragent le passage à l'action.
- [Better Evaluation](#). Le site Web de Better Evaluation propose de nombreux outils d'évaluation, notamment des processus participatifs porteurs de sens et des stratégies d'apprentissage pour les évaluateur-trice-s et les praticien-ne-s.



## 8<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### L'initiative collaborative a recours à des données et à des faits pour concevoir de manière participative une stratégie d'évaluation et un plan d'action convaincants.

Faire valoir la nécessité de mettre sur pied une initiative collaborative doit se fonder sur des faits et des données quantitatives et qualitatives. Les faits et les données peuvent renforcer les connaissances et les perspectives des partenaires de l'initiative collective concernant l'enjeu à résoudre. Les données quantitatives, notamment le pourcentage de la population touchée par l'enjeu, peuvent être enrichies par les données qualitatives, à savoir, les récits concernant la façon dont les groupes d'individus vivent l'enjeu.

Dans la plupart des communautés, il y existe déjà des organisations qui s'occupent de faire le suivi des données de la communauté. En fonction des données dont elles ont besoin, les tables de partenaires peuvent communiquer avec les conseils de planification sociale, les conseils municipaux, les chambres de commerce, les établissements d'enseignement, les prestataires de soins de santé, les autres organisations à but non lucratif et les organismes philanthropiques.

Certaines communautés ont un site Web consacré aux données locales. [MyPeg](#) à Winnipeg (Manitoba) est un exemple de carrefour de données basées sur la communauté. Dans les plus petites communautés, les données et les faits peuvent être plus difficiles

d'accès. Lorsqu'il n'y a pas de données accessibles au niveau local, l'initiative collaborative peut vérifier auprès d'autres initiatives similaires les données et les tendances à suivre. Aux États-Unis, le [National Neighborhood Indicators Partnership](#) permet d'accéder aux données à l'échelle d'un quartier.

#### POUR CE FAIRE :

- **Réunissez-vous avec les partenaires locaux pour savoir quelles données ils collectent.** De nombreuses organisations et institutions collectent et analysent les données. Réunissez vos partenaires locaux et demandez-leur quelles sont les données qu'ils collectent et accepteraient de communiquer.
- **Mobilisez des spécialistes des données.** Vous n'avez pas besoin d'être un-e spécialiste des données. Cherchez des personnes dans la communauté dont le travail est de vérifier ou d'analyser les données. Demandez à ces personnes si elles seraient d'accord pour mettre leur expertise au service de votre table de partenaires afin de vous aider à comprendre quels types de données sont pertinentes et pourquoi.
- **Établissez des points de comparaison pour les données.** De nombreuses



initiatives collaboratives cherchent à améliorer une situation à l'échelle de la communauté ou de la population. Avoir un point de comparaison (par exemple, le niveau de propriété dans la communauté la première année de l'initiative) permettra de déterminer si des progrès sont faits en la matière. Sélectionnez des indicateurs pertinents qui vous aideront à comparer les données. Cela facilitera la mesure des progrès et des impacts réalisés.

#### EN SAVOIR PLUS

- [Cartographie de l'écosystème d'évaluation.](#) Cet outil de cartographie aide les initiatives collaboratives à classer les acteur-ric-e-s de leur milieu en quatre cercles (gouvernance, design de la stratégie d'évaluation, fournisseurs de données et allié-e-s). Cet outil très utile lors du démarrage de votre stratégie d'évaluation permet d'identifier les acteur-ric-e-s qui pourront contribuer à votre démarche d'évaluation ainsi que les utilisateur-ric-e-s de vos résultats.
- [Learning in Action: Evaluating Collective Impact.](#) Ce recueil d'articles de différent-e-s auteur-ric-e-s s'intéresse aux difficultés d'évaluation des efforts collectifs effectués en faveur du développement des communautés. Les articles explorent l'alignement des initiatives d'impact collectif, la mobilisation des bailleurs de fonds et la gestion des dynamiques de pouvoir.
- [Signes vitaux.](#) De nombreuses fondations communautaires du Canada publient régulièrement des rapports sur la santé et la vitalité des communautés. Les données incluses dans les rapports Signes vitaux peuvent s'avérer utiles pour votre initiative collaborative.

## 9<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### L'initiative collaborative suit et communique les progrès et les impacts.

Les progrès ciblés favorisent la dynamique et l'engagement. Les initiatives collaboratives doivent établir des objectifs clairs et mesurables, orienter les progrès effectués vers ces objectifs et communiquer régulièrement les avancées.

Le mouvement engendre le mouvement. Les initiatives collaboratives parviennent à mieux capter les soutiens, les personnes et les ressources quand elles mettent l'accent sur les progrès et l'impact. Cependant, tous les impacts ne se produisent pas au même moment. Le *Guide to Evaluating Collective*

*Impact* établit trois étapes.

La première étape est consacrée au processus ou à la formation de l'initiative collaborative : il s'agit de s'assurer que les partenaires sont mobilisés, que des ressources sont disponibles et de construire un plan d'action commun. La deuxième étape se concentre sur la façon dont l'initiative collaborative fait évoluer les comportements des individus et des partenaires de la communauté pour générer un impact. L'étape finale est de générer des changements populationnels ou systémiques.



#### POUR CE FAIRE :

- **Définissez les progrès ou l'impact visé.** Une fois que les partenaires de l'initiative collaborative se sont mis d'accord sur un plan d'action commun, ils doivent déterminer les facteurs de succès ou de progrès requis. Il est fondamental de prendre le temps de définir le succès pour réussir à générer un impact.
- **Utilisez un ou plusieurs outils pour suivre vos progrès.** De nombreux types d'outils peuvent être utilisés pour suivre les progrès, notamment un formulaire commun pour remonter les informations ou une base de données partagée. Les partenaires de l'initiative collaborative doivent s'engager à régulièrement suivre les avancées, établir des rapports et mesurer les progrès par rapport aux effets communs.
- **Concevez des stratégies pour établir des rapports et communiquer.** Les progrès et l'impact de l'initiative collaborative peuvent intéresser différents types de public. Développez une stratégie de production de rapports et de communication qui établit de solides relations avec différents publics, notamment les membres de l'initiative collaborative, les partenaires stratégiques clés, les bailleurs de fonds et les investisseurs, et la communauté.

#### EN SAVOIR PLUS

- [Journal des effets](#). Les initiatives collaboratives avec de multiples partenaires suivent souvent plusieurs stratégies en même temps. Utiliser un journal des effets aide l'initiative collaborative à suivre et à mesurer les changements à mesure qu'ils se produisent.
- [Mapping Moving Trains](#). Cet outil, adapté du Forum for Youth Investment, aide les partenaires d'une initiative collaborative à savoir qui fournit quel service et à déterminer comment tirer parti de ces services pour accroître l'impact.
- [Guide to Evaluating Collective Impact](#). Ce guide propose des études de cas et des indicateurs pour les initiatives d'impact collectif qui cherchent à évaluer les effets qu'elles génèrent au fil du temps. L'outil tient compte du niveau de maturité de l'initiative collaborative en apportant un cadre d'évaluation adapté et inclut des possibilités d'apprentissage et de recherche de sens à chaque étape.

## 10<sup>e</sup> facteur de pérennité :

### L'initiative collaborative influence les changements politiques et systémiques au profit de la communauté.

« La grande tâche de faire évoluer les systèmes vers plus d'équité peut prendre à l'initiative collaborative des années, des décennies, voire plus – c'est un travail qui vise à défaire des siècles d'iniquité et d'oppression. Les personnes qui s'engagent et soutiennent ces initiatives collaboratives doivent structurer un ensemble de relations, de processus, de stratégies et d'investissements correspondant à l'ampleur et à la durée du travail – et pas seulement à un cycle de financement. »

– Jennifer Splansky Juster, Collective Impact Forum

Selon Karen Pittman, ancienne directrice générale du Forum for Youth Investment, les interventions programmatiques permettent de **surmonter les difficultés**, alors que les interventions systémiques **changent la donne**. Lorsque l'initiative collaborative aura déterminé son plan d'action commun, elle saura également si l'effort demande un changement programmatique ou systémique.

Un changement programmatique implique la conception d'un nouveau programme ou service pour améliorer les effets pour un petit groupe de personnes, et l'apprentissage à partir de l'impact généré. Un changement systémique ou politique désigne un changement au niveau d'un système plus vaste afin d'améliorer les effets sur une population

donnée. Certaines initiatives collaboratives suivent des stratégies visant le changement à la fois au niveau des programmes et au niveau du système.

Les changements à long terme et plus pérennes sont générés par les initiatives collaboratives qui travaillent au niveau de la politique et du système. Ces changements peuvent avoir lieu à des niveaux multiples : dans une organisation partenaire, dans tous les domaines de la collaboration, dans la communauté ou à l'échelle de toute une population. Les changements de politiques et de systèmes intègrent le changement dans les actions actuelles et futures. La province de l'Ontario, par exemple, a intégré sa stratégie contre la pauvreté à sa législation,

de façon que la question de la pauvreté reste une priorité pour le gouvernement actuel comme pour ses successeurs.

#### POUR CE FAIRE :

- **Analysez les politiques et les systèmes actuels.** Une fois que l'initiative collaborative a défini son plan d'action commun, elle doit mener une analyse contextuelle pour déterminer quelles politiques et quels systèmes ont des conséquences positives et négatives sur les gens. L'analyse du contexte politique et systémique peut aider à conceptualiser des stratégies potentielles.
- **Renforcez les capacités pour influencer les politiques ou les systèmes.** C'est un investissement utile, et il y a de nombreux moyens d'influencer des changements de politiques ou de systèmes. Pour y parvenir, il est essentiel de trouver la bonne approche.
- **Établissez un cadre de changement de politiques ou de systèmes.** Il est crucial que tout le monde soit en accord quant au cadre ou à l'approche que l'initiative collaborative adoptera. Certains partenaires voudront progresser coûte que coûte, alors que d'autres seront moins tolérants au risque. Les changements au niveau des politiques peuvent certes générer un impact, mais un cadre clair doit être défini pour garder les partenaires de l'initiative collaborative mobilisés.

#### EN SAVOIR PLUS

- [Pathways for Change: 6 Theories about How Policy Change Happens](#). Ce guide détaille trois approches globales et trois stratégies pour changer les politiques. Il peut aider les initiatives collaboratives à devenir plus stratégiques et tactiques quant à leurs approches de changements des politiques.
- [The Water of Systems Change](#). Cet exercice aide les initiatives collaboratives à explorer six conditions qui favorisent le changement de système; à savoir, les évolutions dans les politiques, les pratiques, les flux de ressources, les liens sociaux, le pouvoir et les modèles mentaux. Le développement des liens sociaux, les transferts de pouvoir et l'évolution des schémas mentaux visent tous à changer les gens et les états d'esprit.
- [Evaluating Systems Change: Principles](#). Mark Cabaj, collaborateur de l'Institut Tamarack et directeur de Here to There Consulting Inc., est spécialisé dans les changements systémiques. Cette ressource qu'il a préparée apporte des stratégies pratiques et éprouvées pour évaluer les changements systémiques.

## SECTION 5

### 10 pratiques exemplaires en matière de résilience

- 1 Adopter des approches ascendante et descendante
- 2 Cultiver des relations d'entraide
- 3 S'adapter aux changements
- 4 Apprendre à tolérer l'inconnu
- 5 Accueillir les engagements à long terme
- 6 Miser sur les actifs existants
- 7 Concevoir des plans assez bons
- 8 Donner la priorité aux objectifs et aux valeurs
- 9 Renforcer la capacité des partenaires
- 10 Renoncer au contrôle

Particulièrement en cette époque de changements rapides et de perturbations, la résilience est la capacité à s'adapter à de nouvelles possibilités et à répondre à des défis inattendus. C'est une capacité essentielle que les initiatives collaboratives et les communautés doivent renforcer. La résilience d'une initiative collaborative et d'une communauté est un processus qui, après une perturbation initiale, permet de relier un réseau de capacités d'adaptation à un cercle vertueux fonctionnel et adaptatif.

La résilience est l'aptitude à rebondir après les échecs et à s'assurer que l'initiative collaborative prend le temps d'en comprendre les raisons. C'est aussi l'aptitude à se préparer pour les défis et les échecs à venir. La première section de ce Guide 10 était consacrée aux facteurs liés aux personnes, aux ressources, aux processus et à l'impact qui permettent à une initiative collaborative de pérenniser son travail. Cette nouvelle section s'intéressera à la résilience; à savoir, à la santé et au bien-être de l'initiative collaborative.

En tant que concept, la résilience est un terme issu des domaines de l'environnement et du bien-être humain. L'environnement naturel, tout comme les êtres humains, possède des capacités extraordinaires pour s'adapter et rebondir. À l'image des forêts qui se régénèrent après avoir été détruites par un incendie, les humains font preuve de résilience pour se remettre de leurs échecs.

### Le renforcement de la résilience peut se faire à des échelles différentes :

- **Échelle spatiale** (les paysages, les régions, le monde)
- **Échelle temporelle** (quotidien, saisonnier, annuel, générationnel)
- **Échelle juridictionnelle** (local, provincial-territorial, national, international)
- **Échelle institutionnelle** (les règles, les lois et les réglementations en vigueur)
- **Échelle managériale** (les tâches, les projets, les stratégies)
- **Échelle des réseaux humains** (la famille, les proches, la société, les sociétés)
- **Échelle des connaissances** (basées sur la pratique, les connaissances locales, les sciences généralisées)

Dans un monde de plus en plus complexe et polarisé, être pérenne et résilient appelle à être moins compétitif, à mieux accepter l'incertitude et l'inconfort, et à œuvrer pour la santé du système global plutôt que pour les bénéfices personnels.



La résilience est un concept de bien-être et de santé propres à une organisation. C'est la capacité à rebondir et à maintenir la stabilité mentale, physique et émotionnelle du personnel et des responsables lors des coups durs, et ce, malgré le contexte actuel qui voit une augmentation de la charge de travail pour les équipes du secteur à but non lucratif travaillant au contact direct des gens.

Pour renforcer sa résilience, l'initiative collaborative doit améliorer sa capacité d'adaptation. Cela entend notamment la capacité de l'initiative collaborative ou de ses partenaires à anticiper les changements et les transformations qui peuvent se produire dans l'environnement ou le système et à comprendre leurs répercussions. L'attention de l'initiative collaborative doit donc se porter sur deux niveaux : d'une part son objectif principal, et d'autre part l'environnement et le système extérieur.

L'initiative collaborative doit aussi reconnaître sa propre vulnérabilité. À ce titre, elle doit porter une attention particulière aux changements en matière de priorités et de stratégies de financement, de politiques et d'engagement. L'initiative collaborative doit ainsi apprendre à fonctionner dans le moment présent tout en préparant l'avenir.

Enfin, l'initiative collaborative doit établir des liens de confiance, pas seulement entre ses partenaires, mais aussi avec les acteur-ric-e-s et les personnes influentes du système dans lequel elle évolue. Elle doit donc renforcer ses compétences pour pouvoir cartographier le système à plus grande échelle et concevoir des stratégies permettant la mobilisation des acteur-ric-e-s du système (à la fois alli-e-s et concurrent-e-s) et la mise en place de partenariats.

## Plaider en faveur de la résilience

« Le mythe veut que la transformation sociétale profonde dépende seulement de l'atteinte d'objectifs, alors que la force d'une organisation repose en fait sur sa résilience. Vous êtes touché·e·s de toutes parts, mais si vous n'arrêtez jamais de vous relever et de réessayer, vous finirez par réussir. Nous nous demandions fréquemment comment renforcer la résilience de notre organisation tout en évitant l'épuisement professionnel. Viser la transformation d'un système est fatigant. C'est un travail perpétuel qui ne bénéficie jamais d'assez de ressources. Faire partie de réseaux qui se soutiennent mutuellement peut aider. Les gens comprennent aussi de plus en plus l'importance de prendre soin d'eux. »

*12 Habits of Successful Changemakers*, Sheila McKechnie Foundation

Dans [The Case for Cultivating Community Resilience: Adapting to Challenges, Sustaining Hope](#), l'autrice Sylvia Cheuy traite des nombreux défis que doivent affronter les communautés, notamment la défaillance des infrastructures, ainsi que la hausse de l'endettement, des inégalités, et des niveaux d'isolation sociale et de solitude. Sylvia Cheuy définit la résilience dans un contexte local. Elle cite pour cela plusieurs sources et exemples de pratiques résilientes, à l'image du Centre canadien pour le renouveau communautaire et de la Vitalyst Health Foundation (auparavant St Luke's Health Initiative) qui ont établi dix facteurs permettant de renforcer la résilience à l'échelle locale ou de la communauté.

Selon Sylvia Cheuy, la résilience est la capacité à se remettre d'un traumatisme. Toutefois, elle explique que cette capacité peut également se préparer en se concentrant sur l'avenir et en anticipant les éventuels changements ou défis. Pour l'autrice, la résilience est à la fois un état d'esprit, une pratique et un résultat.

Les facteurs qu'elle établit proposent un cadre cohérent pour renforcer la résilience dans des contextes locaux et collaboratifs. Nous nous basons sur ces facteurs dans le présent guide, et nous vous invitons à lire l'article de Sylvia Cheuy sur le sujet.

## Description des 10 pratiques en matière de résilience

### 1 Adopter des approches ascendante et descendante en mobilisant une diversité de leaders et de perspectives :

La diversification des partenaires permet d'apporter différents points de vue et perspectives. En adoptant des approches ascendante et descendante, l'initiative collaborative bénéficie d'une vision à 360 degrés du défi à résoudre et des conditions systémiques et environnementales dans lequel il existe.

### 2 Cultiver des relations d'entraide et promouvoir un partage du leadership :

Les initiatives collaboratives génèrent un impact lorsque leurs membres se mobilisent et s'engagent à atteindre des effets communs. En cultivant des relations d'entraide et en promouvant un partage du leadership, l'initiative collaborative attire et maintient la participation des partenaires. En cas de conflit, les relations d'entraide basées sur des liens de confiance aident l'initiative collaborative à y faire face.

### 3 Renforcer la capacité de l'initiative collaborative à s'adapter aux changements et à atténuer la vulnérabilité :

Les initiatives collaboratives qui s'engagent dans des pratiques de stratégie prévisionnelle sont mieux équipées pour détecter et gérer les vulnérabilités potentielles.

### 4 Renforcer la capacité des partenaires à tolérer l'ambiguïté ou l'inconnu :

Malgré tous leurs efforts d'anticipation, les initiatives collaboratives doivent faire face à des situations imprévisibles et incertaines. Rares furent les personnes capables de prédire les conséquences profondes de la pandémie de COVID-19 et la pression qu'elle générerait pour passer du présentiel aux environnements virtuels. L'avenir est de moins en moins prévisible, et il devient fondamental pour les initiatives collaboratives d'améliorer leurs capacités à faire face à l'inconnu.

### 5 Encourager les partenaires à s'engager à long terme :

Pour générer des impacts systémiques ou populationnels, il faut généralement mettre en place une mobilisation à long terme en faveur du changement. La transformation à l'échelle de la population demande habituellement un engagement sur un minimum de trois à cinq ans, mais elle peut souvent prendre plusieurs générations. Il existe par exemple [une pratique autochtone](#) basée sur



le principe haudenosaunee de la septième génération selon lequel lorsque l'on forme un projet, il faut le penser pour les sept prochaines générations.

#### **6 Déterminer les actifs existants de la communauté ou du système :**

Dans chaque communauté et chaque système, il existe des personnes, des organisations, des initiatives collaboratives et des ressources sur lesquelles miser pour avancer et générer un impact. Prendre le temps de déterminer et de cartographier les actifs du système dès le début renforce la résilience de l'initiative collaborative.

#### **7 Concevoir des approches ou des plans assez bons et renforcer la capacité à expérimenter et à apprendre :**

Le changement est un processus dynamique. La résilience consiste à créer un plan assez bon au départ, puis à continuer d'y intégrer de nouvelles idées ou des innovations. L'incorporation de compétences, d'outils et de pratiques du domaine de l'innovation sociale peut renforcer la capacité d'expérimentation et d'apprentissage.

#### **8 Donner la priorité aux objectifs et aux valeurs, en dépit des occasions qui se présentent :**

L'engagement envers un objectif commun et des valeurs est une aptitude importante qui renforce la résilience des initiatives collaboratives. À mesure que l'initiative collaborative se développe et prospère, de plus en plus d'occasions se présentent, et celles-ci peuvent provoquer un éparpillement de l'attention et des ressources. Pour s'assurer de donner la priorité à l'objectif, on peut se demander : « Comment cette occasion précise peut-elle

nous aider à atteindre l'objectif? » Pour s'assurer de donner la priorité aux valeurs, on peut se demander : « Comment cette occasion précise renforce-t-elle nos valeurs? » Les valeurs d'une initiative collaborative doivent être fondées sur le respect, la confiance, l'équité et l'entraide.

#### **9 Investir dans le renforcement de la capacité des partenaires, notamment en matière d'organisation, de sensibilisation et d'apprentissage entre pairs :**

L'initiative collaborative repose sur la diversité de points de vue et de compétences à sa disposition. C'est pourquoi il est fondamental d'investir dans le renforcement des capacités des différents partenaires. Il s'agit notamment de renforcer les capacités d'organisation, de s'engager dans la sensibilisation à l'échelle du système, et de soutenir l'apprentissage et la réflexion entre pairs.

Les initiatives collaboratives qui investissent dans le renforcement des capacités de leurs partenaires consolident les liens entre eux, et améliorent le niveau de mobilisation et l'impact généré.

#### **10 Renoncer au besoin de contrôler :**

Les initiatives collaboratives résilientes reconnaissent qu'elles n'ont pas besoin de tout contrôler. Elles apprennent comment miser sur les innovations du système. Elles comprennent que les progrès et l'impact populationnel ne peuvent avoir lieu qu'en tirant parti du contexte à tous les niveaux et en saluant les progrès collectifs.

# SECTION 6

## 10 histoires inspirantes

- 1 **Calgary Reads** : une restructuration pour renforcer le mouvement en faveur de l'alphabétisation précoce
- 2 **Communautés bâtissant l'avenir des jeunes – Portage la Prairie** : l'établissement de relations pour instaurer la confiance et asseoir la crédibilité
- 3 **Communautés bâtissant l'avenir des jeunes – Yukon** : placer les jeunes au centre d'une collaboration à l'échelle du territoire
- 4 **Food First NL** : prendre de l'ampleur pour générer un impact durable
- 5 **Our Kids Network – Halton** : le leadership partagé pour une collecte des données et une mobilisation des connaissances solides au sein de la communauté
- 6 **Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté** : répondre aux besoins de la communauté et plaider pour des changements systémiques
- 7 **Local Investment Toward Employment (LITE)** : représenter la communauté et établir des partenariats pour répondre à ses besoins
- 8 **Quartier Montréal-Nord** : une communauté qui agit collectivement pour faire des jeunes la priorité du quartier
- 9 **Peel Newcomer Strategy Group (PNSG)** : engager la communauté, développer des partenariats et briser les silos
- 10 **Transition Salt Spring** : renforcer la confiance pour des actions climatiques menées par la communauté

Animateur-riche-s alimentaires.  
Photo de Food First NL.

## 1 **Calgary Reads : une restructuration pour renforcer le mouvement en faveur de l’alphabétisation précoce**

Calgary Reads a commencé en 2000 dans le cadre d’un projet pilote de cours particuliers donnés par des bénévoles de la Junior League of Calgary. Au fil du temps, le mouvement est devenu un organisme de bienfaisance enregistré. Il soutient la communauté pour répondre aux besoins en matière d’alphabétisation précoce. L’objectif est de faire des enfants de Calgary et de l’Alberta des lecteur·rice·s confiant·e·s et enthousiastes. Le programme a été conçu pour répondre à cet objectif et des initiatives collaboratives ont offert leurs services avec succès dans la communauté. Le mouvement solidement implanté dans la communauté, ainsi que The Big Book Sale, un événement communautaire annuel, a créé des liens entre toute la communauté et Calgary Reads pendant plus de 20 ans.

Les relations de confiance entre les leaders et les partenaires ont fourni l’encadrement et le soutien nécessaires au travail de Calgary Reads à mesure que l’organisation diversifiait et améliorerait ses différentes initiatives collaboratives. Ces personnes influentes, en collaboration avec le leadership de Calgary Reads, ont entrepris de changer leur façon

de penser et d’opérer et ont ainsi traversé des hauts et des bas pour transformer entièrement l’organisation.

Plus récemment, Calgary Reads a opté pour une transformation radicale en implosant stratégiquement dans le cadre d’un processus de destruction créative. Pourquoi? À l’échelle du système, le problème de l’amélioration de l’accès au soutien à l’alphabétisation précoce avant la troisième année d’école n’a pas changé, et la structure organisationnelle était trop limitée pour pouvoir répondre à la complexité du problème. Les besoins de soutiens renforcés en matière d’alphabétisation précoce sont tellement importants et essentiels que Calgary Reads a dû développer et étendre ses services pour améliorer l’alphabétisation des enfants et des familles de la communauté.

Les programmes existants qui ont été conçus par Calgary Reads servent toujours à la communauté. À ce titre, ils continueront d’être offerts par l’intermédiaire de certains partenaires qui ont en pris les rênes et les géreront et les développeront. Ces partenaires, appelés les « partenaires graines de pissenlit », regroupent : Grands Frères

**Terres autochtones :** Lieu traditionnellement connu sous le nom Moh’kins’tsis, sur les territoires traditionnels de la Confédération des Pieds-Noirs (Siksikas, Kainai, Piikani), la nation Tsuut’ina, la Première Nation des Stoney Nakodas, la nation métisse (région 3) et tous les peuples qui résident dans la région du Traité n°7 du sud de l’Alberta.

**Province/Territoire :** Alberta

**Personne ayant fait part de l’histoire :** Steacy Pinney (Collyer)

**Site Web :** <https://calgaryreads.com/>

Grandes Sœurs de Calgary et sa région, la Fondation pour l’alphabétisation des enfants canadiens, Littéracie Ensemble, le département Éducation de la Mount Royal University, YWCA Calgary, l’Owerko Centre de la University of Calgary et le Rotary Club de Calgary Downtown. Ces grands partenaires propageront les « graines » du programme d’alphabétisation précoce dans le but d’aider plus d’enfants. Pour assurer la pérennité de l’initiative collaborative, il faut trouver les endroits adéquats (qui allient expertise et capacité) pour effectuer le travail. Parfois,

il faut également partager la responsabilité plutôt que de la centraliser.

Il est maintenant nécessaire de renforcer les capacités d’adaptation et la flexibilité des organisations pour pouvoir élaborer une nouvelle relève, et assurer la pérennité et l’agrandissement de la stratégie. Cela permettra d’étendre le champ des possibilités et d’obtenir l’appui de la communauté tout en explorant de nouvelles façons de penser et en évaluant ce qui doit être élaboré et conçu avec de nouveaux collaborateur·rice·s.



The Big Book Sale 2022 (Calgary Reads).

Il s'agit d'une étape de [l'écocycle collaboratif](#) : c'est ce qui arrive lorsque les structures utilisées ne permettent pas de faire avancer le plan d'action commun comme il le devrait. Il faut alors prendre le temps de réfléchir, de repenser, de réinventer et de reconcevoir la structure pour mieux répondre aux besoins du mouvement. Il peut être risqué de transformer radicalement une structure qui opère bien pour qu'elle réponde mieux aux objectifs de la dynamique en place, mais les récompenses peuvent être exceptionnelles lorsqu'elles portent leurs fruits. C'est un effort qui requiert de se reposer sur ses partenaires et ses relations de long terme pour continuer le travail. Cela implique aussi souvent de se servir du soutien de la communauté et de le renforcer pour engager toutes les parties prenantes sur cette nouvelle voie.

On pense souvent que pérennité est synonyme de *statu quo* ou de mise à l'échelle d'un travail collaboratif existant. Mais cela implique aussi parfois un retour aux valeurs fondamentales d'une initiative collaborative et la prise de nouvelles directions qui s'alignent mieux avec ces valeurs. Dans le cas de Calgary Reads, l'apprentissage et les efforts de la communauté sont maintenus et devraient continuer à démontrer leur résilience dans le temps, même si l'organisation change de forme. Parfois, s'affranchir d'une structure ou d'une forme spécifique permet de faire preuve de plus de créativité dans les solutions et les façons de répondre aux besoins de la communauté et aux possibilités qui se présentent.

## 2 Communautés bâtissant l'avenir des jeunes – Portage la Prairie : La création de relations pour établir la confiance et la crédibilité

Le projet CBAJ de Portage la Prairie a été lancé en 2020 dans le but d'améliorer la vie des jeunes de 15 à 30 ans de Portage la Prairie et de ses environs. Le projet est porté par la Portage la Prairie Community Revitalization Corporation (PCRC). Avant le lancement de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes, un partenariat de financement sur cinq ans avec l'Institut Tamarack, la PCRC travaillait déjà au renforcement des capacités de la communauté pour briser les silos et offrir des services directs mieux coordonnés aux membres de la communauté

grâce à son initiative Wawokiya. Dans le cadre du projet Wawokiya (un terme lakota signifiant « celui-celle qui aide »), des organismes partenaires mobilisaient et coordonnaient les ressources existantes – d'une manière jusque là inédite – pour apporter aux individus et aux familles le soutien dont ils avaient besoin pour pouvoir prévenir et stabiliser durablement les situations de crise.

Cette initiative collaborative intersectorielle a servi de base solide pour examiner la façon dont ce type de collaboration pouvait servir pour aider les élèves absentéistes de la région. Le projet CBAJ de Portage la Prairie a réuni des parties prenantes de la communauté, mis en place une table de partenaires et recruté du personnel à des postes de soutien pour, une fois de plus, briser les silos et rassembler. Il s'agissait de bien comprendre le contexte de la communauté pour créer un plan d'action commun à l'aide du cadre d'impact collectif.

Un des projets les plus marquants à avoir émergé de ce travail est le [Roving Campus](#), un modèle novateur qui redéfinit la notion de « salle de classe » et mobilise les élèves qui risquent de ne pas finir l'école secondaire à temps en raison de leur absentéisme. Le Roving Campus élimine les obstacles

**Terres autochtones :** Territoire du Traité n° 1, territoire traditionnel des peuples ojibwé, dakota et cri, et de la patrie de la nation métisse.

**Province/Territoire :** Manitoba

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** James Kostuchuk, Morag Morison

**Site Web :** <https://www.portagecrc.com/cbyf>



Élèves du Roving Campus.  
Photo de CBAJ Portage la Prairie.

auxquels se heurtent les élèves dans leur parcours scolaire et au-delà, et transforme la province elle-même en salle de classe. Ce programme repose sur la participation d'une diversité de parties prenantes et l'établissement de partenariats partout dans la province. Grâce à des apprentissages pratiques et expérientiels, les élèves reçoivent des certificats qui les aideront à réussir même une fois leur diplôme obtenu. Le Roving Campus représente un facteur important pour instaurer la confiance et asseoir la crédibilité dans la communauté. Il s'est avéré essentiel pour renforcer la résilience et la pérennité de l'initiative CBAJ dans son ensemble.

Le projet CBAJ de Portage la Prairie a constaté les avancées irréfutables du Roving Campus et s'est engagé à assurer la pérennité et la croissance du programme. Voici certains des éléments essentiels à la résilience et à la pérennité du projet CBAJ de Portage la Prairie :

- **Appui aux jeunes :** Les élèves du Roving Campus ont bénéficié d'un soutien personnalisé pour les aider à surmonter les obstacles auxquels ils étaient confrontés. Pour les élèves ayant d'ordinaire peu de soutien dans leur vie, il peut être difficile de se lever pour aller à l'école ou pour travailler.

Toutefois, grâce aux enseignant-e-s qui prennent de leurs nouvelles et les aident à surmonter les obstacles (tels que le transport ou la possession d'une pièce d'identité), les élèves reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour avancer malgré tout. De plus, le programme s'attache fortement à aider les élèves à prendre la parole. Le programme encourage les élèves à établir des relations dans la communauté et à renforcer leur confiance, de façon qu'ils se voient comme dignes et capables d'avoir une place dans leur propre communauté et de participer à la vie de cette dernière.

- **Des partenariats avec la communauté :** Le Roving Campus a lieu dans la communauté dont font partie les élèves. Les élèves bénéficient de formations et de certificats qu'ils pourront utiliser plus tard et qui renforceront leur CV. Ils développent également des relations avec des entreprises locales, des aîné-e-s et des représentant-e-s de tous les échelons gouvernementaux à mesure qu'ils font leur connaissance dans le cadre de leur apprentissage. Ce modèle permet à la communauté de se sentir investie dans les élèves et offre à ces derniers des relations qui pourront être utiles pour la communauté tout entière.

- **L'évaluation des effets et la promotion du projet :** Le projet CBAJ de Portage la Prairie a récemment recruté une personne chargée de l'évaluation et de la sensibilisation pour aider à évaluer les effets du Roving Campus et à en tirer des enseignements : l'initiative pourra servir de modèle à adapter selon l'ampleur du projet entrepris, ainsi que d'exemple de changement systémique dans la province. L'évaluation et la promotion sont également essentielles pour montrer la réussite du projet et les clairs retours sur investissement effectués par les partenaires – ce sont autant de facteurs qui permettront d'assurer la pérennité du projet.
- **Le soutien du personnel :** Outre le recrutement d'un-e coordonnateur-trice chargé-e de l'évaluation et de la sensibilisation et d'une équipe de soutien pour coordonner les efforts d'impact collectif, le projet CBAJ de Portage la Prairie s'assure que le travail des bénévoles et des enseignant-e-s, à la base du projet, ne s'épuise pas en cours de route. On demande aux enseignant-e-s de ce programme de se surpasser pour aider leurs élèves. Aussi, de façon à pouvoir soutenir adéquatement ces enseignant-e-s,

la personne chargée de la sensibilisation permet désormais d'aider les élèves à surmonter leurs difficultés, même après l'obtention de leur diplôme. L'équipe de soutien recrutée pour coordonner le projet travaille également à maintenir des relations solides entre les différentes parties prenantes et à effectuer un suivi pour assurer la mobilisation et l'efficacité des bénévoles et des partenaires de la communauté.

- **Des efforts axés sur les résultats plutôt que sur les processus :** Le financement flexible est un élément clé du succès du Roving Campus. Il a permis de se consacrer pleinement aux élèves et de s'adapter en fonction des résultats du programme, au lieu de devoir se soumettre à un processus prédéterminé. Par ailleurs, les enseignant-e-s travaillent avec des jeunes à qui le cadre scolaire traditionnel ne convient pas. Aussi, en ayant la possibilité de se focaliser sur ce qui leur convient le mieux pour les aider à atteindre leurs objectifs, le programme répond pertinemment à leurs besoins spécifiques – un facteur essentiel à la réussite du programme.



Photo de CBAJ  
Portage la Prairie.

### 3 Communautés bâtissant l'avenir des jeunes – Yukon (CBAJ) : placer les jeunes au centre d'une collaboration à l'échelle du territoire

Plusieurs organisations du territoire du Yukon se sont réunies pour amplifier les voix des jeunes par l'intermédiaire de CBAJ. Elles ont pour priorité de cultiver le sentiment d'appartenance des jeunes. Depuis 2016, cette initiative collaborative mobilise les jeunes et leur donne la possibilité de mener l'identification et la création de solutions pour répondre aux défis qu'ils rencontrent. Cette initiative,

formellement devenue le projet CBAJ du Yukon en 2020, est toujours en cours. Les partenaires du projet CBAJ au Yukon sont : BGC Yukon, BYTE – Empowering Youth Society, le Yukon Child & Youth Advocate Office, la Youth of Today Society/Shakat Journal et le comité consultatif des jeunes auprès du conseil de la Première Nation de Kwanlin Dün. Ces organisations forment la table de direction du partenariat. Toutefois, il existe également une table de partenaires qui regroupe de nombreuses personnes et organisations essentielles. Ces partenaires contribuent au soutien et à l'encadrement du projet et apportent leur expertise. Ces organisations ont décidé ensemble qu'un modèle de leadership partagé à l'échelle du territoire serait la structure la plus pérenne pour envisager des effets à long terme. Tout en limitant les risques de récupération du plan d'action commun par certain-e-s, une telle structure apporte une vision forte et collective à laquelle aspirer – une vision dans laquelle toute jeune personne du Yukon pourra s'identifier dans tous les aspects de sa vie.

**Terres autochtones :** Territoire partagé de la Première Nation de Kwanlin Dün et du Conseil des Ta'an Kwäch'än.

**Province/Territoire :** Yukon

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** Lindsay Cornell, Maxime Crawford-Holland

**Site Web :**  
<https://www.shakatjournal.ca/cbyf>



Dans le cadre de cette initiative collaborative, les jeunes sont des partenaires égaux et des acteur-ric-e-s clés. Tout le personnel de l'infrastructure de soutien du projet CBAJ au Yukon est composé de jeunes, et ce sont les jeunes qui mènent les prises de décision. Le projet CBAJ au Yukon souhaite réellement créer les conditions optimales à l'implication des jeunes et leur proposer un espace propice pour ce faire. Les jeunes peuvent choisir comment ils souhaitent faire part de leurs connaissances, de leurs perspectives

et de leurs expertises uniques. On pourrait penser qu'il est risqué pour les membres plus âgés d'encourager la participation des jeunes, mais le projet CBAJ au Yukon assume cette difficulté en reconnaissant la valeur que les jeunes apportent quand il s'agit de remettre en cause les systèmes existants et de bousculer les normes établies. Le projet investit dans les jeunes et dans le renforcement de leurs capacités de sorte qu'ils puissent intervenir à titre égal dans la prise de décisions qui ont des conséquences directes

sur leur vie. Ainsi, le projet CBAJ au Yukon donne la priorité aux objectifs et aux valeurs. Il s'engage en faveur de l'atteinte d'un objectif commun visant à améliorer la vie des jeunes et repose sur des valeurs dans la façon dont il mobilise les jeunes. Ce sont autant d'aptitudes importantes pour toute initiative collaborative se voulant résiliente. Grâce à l'approche d'impact collectif, le projet CBAJ au Yukon a conçu un plan d'action commun qui guide son travail collaboratif. Ce plan d'action oriente la création des appels à l'action qui sont à la base de la Yukon Territorial Youth Strategy. La stratégie est élaborée en fonction de l'événement annuel Yukon Youth Summit, qui décide des orientations à prendre et constitue une opportunité de contribuer et d'évaluer de manière continue. Toutes ces activités se renforcent mutuellement et placent les jeunes au centre.

Comment le projet CBAJ au Yukon intègre-t-il l'équité et l'inclusion dans son travail visant à soutenir les jeunes? En considérant son travail comme le processus de mobilisation ou le « comment » et pas seulement le « quoi » des effets générés par le processus. Le projet examine comment les jeunes sont les moins bien servis par la situation actuelle, comment les problèmes les affectent spécifiquement, qui sont les plus touchés, comment ils sont impliqués dans la définition de l'enjeu et de ses répercussions et comment les engager de manière plus authentique. Il inclut des jeunes parmi ses membres, leur confie des

postes de direction et met en place des mesures d'équité pour que les jeunes – employé-e-s et leaders – bénéficient d'un accompagnement et puissent participer pleinement.

Le projet CBAJ au Yukon continue à créer une structure pérenne pour guider et faire avancer la Yukon Territorial Youth Strategy tout en plaçant les jeunes au cœur du travail et des effets. Grâce à la confiance, à l'honnêteté, à la compétence, à la constance et à la bienveillance, le projet CBAJ au Yukon espère faire changer les politiques et générer des changements considérables sur le territoire et dans la vie des jeunes.



#### 4 Food First NL : prendre de l'ampleur pour générer un impact durable

Food First NL travaille depuis 1998 avec des communautés de Terre-Neuve-et-Labrador pour assurer un accès à de la nourriture abordable, saine et culturellement appropriée à chaque personne. Il s'agit d'une initiative collaborative à but non lucratif dotée d'un réseau d'une centaine d'organisations et d'individus partageant les mêmes valeurs et cherchant ensemble à améliorer la sécurité alimentaire dans la province et dans les communautés locales. Depuis ses débuts, Food First NL

s'est adaptée à l'évolution des besoins. Alors que la priorité était jusque là l'éducation, ce sont désormais la sensibilisation et le changement des politiques qui prévalent, ainsi que le soutien au renforcement des capacités des communautés locales pour mobiliser les actions sur le terrain concernant la sécurité alimentaire.

La sécurité alimentaire est un enjeu complexe, qui implique des problématiques relatives à l'approvisionnement, à l'itinérance, à la pauvreté, à l'accès géographique et physique aux aliments, au manque de sensibilisation, à l'accès aux aliments culturels, à la fragilité des importations alimentaires, à la dépendance vis-à-vis des systèmes alimentaires nationaux et mondiaux, à la santé publique et aux facteurs sociaux déterminants la santé. Pour répondre à ces facteurs problématiques et systémiques, Food First NL a recours à des personnes influentes de différents secteurs et cherche à briser les silos grâce à une action collaborative visant à générer un impact. L'initiative compte ainsi avec la participation de détaillants, d'organismes gouvernementaux et de représentant-e-s des communautés locales. Les relations profondes et multisectorielles qui se sont

**Terres autochtones :** Territoires traditionnels des Béothuks, Micmacs, Innus et Inuits.

**Province/Territoire :**  
Terre-Neuve-et-Labrador

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** Sarah Ferber, Josh Smee

**Site Web :** <https://www.foodfirstnl.ca/>



Photo de Food First NL.

développées à partir de ce travail de collaboration ont donné naissance à de véritables partenariats basés sur la confiance. Les partenaires établissent ensemble des objectifs à long terme et étendent intentionnellement leur réseau pour faire participer des partenaires moins conventionnels. Food First NL cherche à impliquer les gens autour de leurs passions pour renforcer leur engagement

ainsi que le mouvement plus large en faveur de la sécurité alimentaire. L'initiative attire les contributeur-riche-s en raison de la longévité du mouvement et du soin qu'elle prend de ses partenaires. Ainsi, Food First NL a démontré sa capacité à transformer les idées en actions au niveau des systèmes comme des communautés.

Pour atteindre ses objectifs, Food First NL cherche constamment à accroître son impact. L'initiative prend de l'ampleur par son travail de sensibilisation pour faire évoluer les systèmes qui influencent la sécurité alimentaire. Cette transformation des systèmes génère à son tour des effets sur les lois et les politiques. L'initiative s'enracine également dans la communauté en développant des partenariats et en soutenant l'innovation grâce à l'entreprise à vocation sociale, qui a une incidence sur les racines culturelles. Enfin, elle augmente la portée de ses actions en travaillant à la pérennité et au renforcement des capacités et en développant le mouvement pour la sécurité alimentaire grâce à ses évaluations alimentaires menées par la communauté qui ont systématiquement débouché sur des plans d'action locaux. Ces derniers ont un impact sur un plus grand nombre de personnes, constituent un plan d'action commun et mobilisent les gens là où ils se trouvent – dans leurs communautés. Il en résulte une action sur le terrain que les membres de la communauté les plus touchés par l'insécurité alimentaire s'approprient et soutiennent. Le processus d'évaluation alimentaire mené par la communauté, effectué jusqu'à présent dans dix communautés, crée une compréhension locale de l'alimentation, renforce les capacités au niveau de la communauté, fournit un soutien en personnel et en bénévoles pour faire le travail, relie les

communautés aux solutions au niveau des systèmes et renforce le leadership local. Le processus a connu un grand succès en mobilisant les communautés rurales, mais le tout dernier plan d'action élaboré à St. John's a dû être modifié pour s'adapter à un nouveau cadre urbain qui fonctionne différemment.

Pour en savoir plus, lisez [Accroître l'ampleur du champ d'action, de la portée et de l'enracinement : faire progresser l'innovation sociale systémique et les processus d'apprentissage qui la soutiennent](#), de la Fondation McConnell.

Food First NL adopte des approches ascendante et descendante pour s'attaquer à l'insécurité alimentaire dans toute la province de Terre-Neuve-et-Labrador, et bénéficie ainsi d'une vision à 360 degrés de la complexité de cet enjeu. De cette manière, l'initiative pourra continuer d'analyser le contexte et d'anticiper les tendances pour tirer parti des principales possibilités de changement, tout en renforçant, en étendant et en élargissant son impact sur la sécurité alimentaire dans la province.

## 5 Our Kids Network - Halton : le leadership partagé pour une collecte des données et une mobilisation des connaissances solides au sein de la communauté

Depuis sa création en 1996, [Our Kids Network](#) à Halton applique une approche d'impact collectif pour améliorer la situation des enfants et des jeunes. Au service de la région de Halton en Ontario, le réseau travaille à l'atteinte de sept objectifs [à l'échelle de la population \(Halton 7 Population Results\)](#) :

1. Les enfants et les jeunes sont en bonne santé.
2. Les enfants et les jeunes reçoivent une éducation.
3. Les enfants et les jeunes sont bien entourés.
4. Les enfants et les jeunes sont en sécurité.
5. Les familles sont solides et stables.
6. Les quartiers sont un endroit où il fait bon vivre, travailler et se divertir.
7. Les écoles font partie intégrante de la communauté.

Pour y parvenir, Our Kids Network – Halton dispose de sept partenaires de protocole (appelés « champions ») qui assurent la direction, le soutien financier et l'encadrement du réseau. Ces derniers sont : la commission scolaire de l'école de Halton, la

**Terres autochtones :** Territoire traditionnel des Anishinabés, des Haudenosaunees et des Hurons-Wendats et désormais terres de nombreuses Premières Nations et de nombreux peuples inuits et métis. La Première Nation des Mississaugas de Credit est reconnue comme actuelle détentrice du traité.

**Province/Territoire :** Ontario

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** Angela Bellegarde, Lily Viggiano, Elisabeth (Liz) Wells

**Site Web :** <https://www.ourkidsnetwork.ca/Public/OKN-Community>

commission scolaire de l'école catholique du district de Halton, la municipalité régionale de Halton, la Children's Aid Society de Halton, le Reach Out Centre for Kids (ROCK), le Halton Multi-Cultural Council et le ErinoakKids Centre for Treatment and Development. Le réseau lui-même est composé de plus de 80 organismes participants qui contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives, telles que la direction et le partage de [recherches](#), le plan du réseau sur la

réconciliation avec les peuples autochtones et d'autres initiatives pour engager les jeunes de manière authentique.

Le [plan du réseau sur la réconciliation avec les peuples autochtones](#) relève d'une initiative quinquennale dirigée par Angela Bellegarde, selon qui :

« Les partenaires de protocole ont vraiment reconnu l'importance de répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation. Ils avaient besoin qu'on leur rappelle les priorités. Le travail a vraiment progressé, et nous avons eu des listes d'attente pour participer à des webinaires où nous ne parlons pas seulement de la reconnaissance des terres, mais aussi des traités

concernant le territoire. »

La crédibilité et la réputation que le réseau a développées au cours de plus de 20 ans d'existence ont encouragé d'autres organisations à s'adresser à lui lorsqu'elles abordent des questions complexes et sensibles. Angela Bellegarde explique :

« Non seulement nous jouissons d'années de reconnaissance et de bonne réputation, mais en plus, nos pairs savent que, en tant qu'organisation, nous essayons [d'être] pérennes, notamment dans la constitution d'actifs. Nous travaillons de façon collective et avec peu de ressources. »

« C'est anecdotique, mais je constate que les communautés de



*la région commencent à travailler étroitement à la réconciliation avec les Autochtones. Ainsi, qu'il s'agisse d'organismes de la ville d'Oakville [ou d'ailleurs], les gens savent qu'ils peuvent s'adresser à nous et que nous ferons un travail de qualité, qui sera bien conçu. »*

La [Halton Youth Initiative](#) a été lancée en 2017 et était coordonnée par Lily Viggiano qui témoigne :

*« Nous avons reçu une subvention pour aider à notre démarrage, et notre travail était axé à l'échelle du quartier. Dans le quartier de North Oakville, les partenaires de la communauté se sont même réunis pour évoquer certains des problèmes ou des lacunes constatés auprès des*

*jeunes de 12 à 18 ans concernant l'accès aux ressources locales ou leur identification, et ce, que ces derniers puissent ou non s'exprimer sur des choses qui les touchent. Ce conseil s'est réuni – des membres plus âgés et des partenaires de protocole ont désigné des jeunes de leur quartier et de leur communauté – pour former un comité de partenariat entre jeunes et adultes et créer des projets d'action. »*

Le prototype a été un succès, et le réseau a sollicité un financement supplémentaire auprès de la Fondation Trillium de l'Ontario. Le programme s'est élargi à Milton, Aldershot et Acton. Lily Viggiano explique :

*« C'est à ce moment-là que j'ai rejoint l'initiative – pour soutenir ces trois nouveaux conseils. J'aime à penser que la Halton Youth Initiative représente parfaitement tous les différents types de stratégies et de modèles que Our Kids Network incarne. »*

Réunion de jeunes ambassadeur·rice·s de l'Initiative jeunesse de Halton avec leur député·e local·e. Capture d'écran de Our Kids Network – Halton.

*« Le modèle le plus probant que nous avons utilisé à la Halton Youth Initiative est le Developmental Relationships Framework. Il s'agit de cinq qualités ou façons d'interagir avec autrui qui permettent de construire une relation positive : exprimer son intérêt pour l'autre, apporter son soutien, stimuler la croissance, élargir les possibilités et partager le pouvoir. Lorsque les autres membres de la communauté prennent soin d'intégrer ces éléments dans leurs relations avec les jeunes et lorsqu'ils investissent dans les jeunes, ils améliorent la probabilité d'instaurer une relation épanouie et d'engendrer des effets positifs. »*

Le réseau, dirigé par la directrice générale intérimaire Liz Wells, continue d'investir dans les jeunes d'une manière résiliente et pérenne en menant et en partageant des recherches, en établissant des relations, en s'élargissant et en planifiant. Liz Wells raconte :

*« Nous avons assisté à de nombreux changements au niveau de la direction au cours des trois dernières années – pas seulement à cause du grand mouvement démissionnaire, car il se trouve qu'un*

*grand nombre de membres clés ont atteint l'âge de la retraite. Ainsi, notre histoire est toujours présente et forte, et nous bénéficions d'un engagement important de la part de nos partenaires de protocole, mais celles et ceux qui connaissent vraiment notre histoire ou qui nous ont aidés à faire avancer les choses et qui connaissent les tenants et les aboutissants de l'initiative ne sont plus là. Il s'agit désormais plutôt d'établir des relations et de développer des liens avec la personne qui va porter le flambeau, et c'est l'aspect le plus difficile pour nous. »*

*« La personne en question sait qui nous sommes, et nous pouvons notamment la guider, mais cette personne doit défendre nos programmes et nos valeurs. Cette personne doit aussi faire le lien auprès de chacun de nos partenaires de protocole, au sein de chacune de ces organisations. Il s'agit de reconstruire l'image de ces leaders à partir de la base, pour pouvoir démontrer en continu notre valeur à la communauté. »*

## 6 Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté répondre aux besoins de la communauté et plaider pour des changements systémiques

La Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté est une initiative collaborative et multisectorielle qui cherche à rassembler les voix de toute la communauté dans le but d'éliminer la pauvreté dans la ville de Hamilton. La Table s'appuie sur son réseau diversifié établi de longue date pour répondre

aux besoins de la communauté en temps réel, ainsi que pour influencer et plaider en faveur de changements systémiques. Au cours de ses 17 années d'existence, elle a contribué à faire avancer des causes telles que le prêt sur salaire, la réforme de l'aide sociale, le revenu de base, le salaire minimum vital et la lutte contre les épisodes de chaleur extrême.

La Table est un porte-parole important pour les personnes en situation de pauvreté à Hamilton. Elle a réuni leurs histoires pour mieux comprendre les enjeux prioritaires des personnes en situation de pauvreté et pour être en mesure d'agir sur les problèmes qui les touchent au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Ce mode de fonctionnement est illustré par l'initiative en cours Hamilton Alliance for Tiny Shelters (HATS). Ce projet a rassemblé des partenaires de tous les secteurs pour mettre en lumière les défis concernant la construction de petits abris en réponse à la crise du logement à Hamilton et faciliter les discussions à ce sujet. HATS a servi d'infrastructure de soutien pour aider à lancer le programme. Grâce à ses solides partenariats au sein de la communauté, le projet a reçu un financement pour les dix

**Terres autochtones :** Territoires traditionnels des Ériés, des Neutres, des Hurons-Wendats, des Haudenosaunees et des Mississaugas. Ce territoire est couvert par l'entente du wampum du plat à une cuillère, un accord entre les Haudenosaunees et les Anishinabés visant le partage et la gestion des ressources autour des Grands Lacs.

**Province/Territoire :** Ontario

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** Jennifer Chivers, Tom Cooper

**Site Web :** <https://hamiltonpoverty.ca>

premiers abris, a obtenu le soutien d'un personnel à temps plein et teste les emplacements dans le cadre de son plan à long terme.

Parmi les facteurs clés qui ont permis la résilience de la Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté sur une si longue période, on peut citer :

- **Un réseau fort et engagé :** Au service de la communauté depuis 17 ans, la Table ronde

de Hamilton pour la réduction de la pauvreté a créé un réseau de parties prenantes à tous les niveaux du gouvernement, et auprès d'entreprises, de groupes professionnels, d'organisations à but non lucratif, d'universités et de personnes ayant une expérience vécue de la pauvreté. Toutes ces personnes et entités sont capables d'agir et de tirer parti de leurs propres réseaux pour proposer des réponses rapides et efficaces aux problèmes auxquels Hamilton est confrontée.



**Tiny Shelter.** Photo de la Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté.

- **La confiance et le capital social :** La Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté est un porte-parole reconnu de la communauté. Au fil des ans, son rôle de facilitateur lui a conféré de la crédibilité et une bonne réputation. Elle a également tiré parti de partenariats avec les médias, ainsi qu'avec des acteurs nationaux comme l'Institut Tamarack pour faire connaître son travail et rester dans l'œil du public afin d'être reconnue au sein de sa communauté et au-delà. Cela a permis d'établir des relations solides, durables et donc fiables dans la communauté.
- **Un financement stable et engagé :** Depuis ses débuts, la Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté bénéficie d'un financement régulier de la part de la ville de Hamilton et de la Hamilton Community Foundation. Les deux bailleurs de fonds sont l'exemple d'une relation de confiance dans laquelle ils s'engagent à atteindre les objectifs et à en rendre compte, tout en restant flexibles et adaptables en fonction des apprentissages et des actions de la Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté.
- **La capacité à rester agile :** En raison de la nature de la Table et de sa capacité à adapter son objectif, l'initiative a pu se transformer et répondre au contexte en

fonction des principaux besoins. Cela a permis d'apporter un soutien actif aux problèmes qui apparaissent (comme le soutien aux participant-e-s du projet pilote sur le revenu de base, par exemple), ainsi que de conserver une vision systémique de ce qui doit se passer au niveau politique pour créer un changement pérenne.

Comme c'est le cas pour de nombreuses initiatives collaboratives actives depuis de nombreuses années, la Table souhaite investir du temps et de l'attention à la planification de la relève du personnel et des leaders. Lorsqu'une initiative collaborative existe depuis aussi longtemps que la Table, il est inévitable qu'elle doive s'interroger sur la manière de remplacer les compétences et les perspectives perdues lors d'un départ tout en continuant à faire avancer le travail effectué. C'est aussi l'occasion d'intégrer de nouvelles perspectives et de nouvelles voix qui pouvaient manquer jusque là et qui peuvent aider à orienter le travail dans de nouvelles directions. La Table entreprendra bientôt une planification stratégique pluriannuelle et en profitera pour établir la mise en place d'équipes de personnel et de leadership pérennes qui pourront continuer à guider son importante vocation.

## 7 Local Investment Toward Employment (LITE) : représenter la communauté et établir des partenariats pour répondre à ses besoins

**Terres autochtones :** Terres ancestrales du territoire du Traité n° 1, au confluent des rivières Rouge et Assiniboine. Territoire traditionnel des nations anishinaabé, anishininewuk, dakota oyate, dénésuline et nehethowuk. Le Manitoba est la terre ancestrale de la nation métisse de la rivière Rouge et leur eau provient de la Première Nation Shoal Lake numéro 40 (territoire du Traité n° 3).

**Province/Territoire :** Manitoba

**Personne ayant fait part de l'histoire :** Jewel Pierre-Roscelli

**Site Web :** <https://www.lite.mb.ca/>

Local Investment Toward Employment, plus connue sous le nom de LITE, est une fondation caritative basée à Winnipeg qui s'appuie sur de solides partenariats au sein de la communauté pour collaborer à la création d'expériences professionnelles à destination des personnes confrontées à des obstacles en matière d'emploi.

LITE a vu le jour au début des années 1990, lorsque des membres de la communauté se sont réunis après avoir remarqué que pendant la période des fêtes, leur quartier (l'un des plus pauvres) de Winnipeg recevait un afflux de paniers de nourriture, ce qui affectait les bénéficiaires de [Neechi Commons](#), leur épicerie locale appartenant

à des Autochtones. En raison des dons qui affluaient, moins de personnes faisaient leurs achats localement, ce qui avait à son tour un effet sur les ventes du commerce et sur les heures de travail du personnel. LITE a donc été créée pour coordonner un programme non conventionnel de paniers alimentaires afin de pallier ce problème. Les paniers alimentaires sont remplis de produits provenant de la communauté, ce qui permet de soutenir les entreprises locales et les opportunités de travail pendant la période des fêtes (au lieu de leur nuire).

Depuis ses débuts, LITE a mis en place un réseau local de partenariats diversifiés avec des organisations, des entreprises, des organismes à but non lucratif et des organisations de bienfaisance de la communauté afin de répondre aux besoins concrets de ses membres et de servir celles et ceux qui sont souvent laissés-e-s pour compte. Bien que LITE soit un bailleur de fonds, l'organisation



Marche entre membres de la communauté LITE.  
Photo de LITE.

travaille en étroite collaboration avec ses partenaires pour financer des initiatives guidées par les besoins de la communauté, et elle peut adapter son financement pour mieux servir le contexte local. C'est grâce à un tel financement souple et adaptable que les organisations partenaires peuvent obtenir un soutien pour répondre aux problèmes spécifiques auxquels les gens font face, mais qu'un financement traditionnel ne couvre pas.

L'un des éléments clés de ces partenariats est le solide réseau de relations que LITE a développé au sein de la communauté qu'elle sert. C'est aussi ce qui permet à l'initiative de répondre aux besoins au fur et à mesure qu'ils se présentent. En août 2022, LITE a recruté sa première directrice générale autochtone, Jewel Pierre-Roscelli qui sait combien il est important pour les leaders de LITE d'établir une relation de confiance avec la communauté qu'ils servent et de représenter les intérêts de celle-ci afin que les initiatives soient créées dans une optique de diversité et d'équité. Comme Jewel Pierre-Roscelli le souligne, « notre travail consiste à faire **avec**, et non **pour** ». En étant membre à part entière de la communauté et en considérant les personnes qu'elle sert comme d'autres membres de la communauté et non comme des client-e-s, LITE est en mesure de créer

des partenariats durables et résilients qui répondent aux besoins réels des gens.

LITE est également fortement guidée par ce qui est localement connu comme les [Principes de Neechi](#), initialement établis par Neechi Commons. Ces principes sont axés sur les cinq thèmes suivants : la formation et le développement des compétences, la production locale, la dignité humaine, l'autodétermination de la communauté et des quartiers sécuritaires et en santé. En s'appuyant sur des valeurs et des principes clairs dans leur travail de collaboration, ceux qui suivent cette ligne directrice donnent une orientation claire et affichent une cohésion aux partenaires avec lesquels ils travaillent, de sorte qu'ils sont plus forts lorsqu'ils travaillent ensemble plutôt que séparément.

## 8 Quartier Montréal-Nord : une communauté qui agit collectivement pour faire des jeunes la priorité du quartier

En 2008 à Montréal-Nord, le jeune Fredy Villanueva est décédé sous les balles de la police. Un événement tragique qui a mis en lumière non seulement un problème structurel complexe à Montréal-Nord et qui nécessite des ressources, mais aussi la résilience de la communauté et la mobilisation d'une multitude d'acteurs provenant de différents secteurs. Le rapport du Coroner sur la mort

**Terres autochtones :** Tiohtià:ke, connu pour être un lieu de rassemblement de nombreuses Premières Nations à travers l'histoire, sur le territoire traditionnel et non cédé de la nation Kanien'kehá:ka.

**Province/Territoire :** Québec

**Personne ayant fait part de l'histoire :** Moaad Boussekri

**Sites Web :**

<https://tqmns.org/>

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND\\_MNO\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLANDACTIONJEUNESSE\\_FINAL\\_WEB\\_2.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MNO_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLANDACTIONJEUNESSE_FINAL_WEB_2.PDF)

de Fredy établi en 2013 recommandait d'ailleurs à la Ville de Montréal et à l'Arrondissement Montréal-Nord la mise sur pied d'un plan d'action particulier relatif à la pauvreté et l'exclusion sociale des communautés qui composent Montréal-Nord.

La communauté s'est mobilisée et une série de 3 grands rendez-vous a été organisée en 2016, rassemblant plusieurs personnes issues du secteur communautaire, scolaire, gouvernemental, philanthropique, sportif, culturel, privé, notamment. Cette série a permis de lancer [Priorité Jeunesse](#), un plan d'action collectif pour créer et déployer une stratégie sur les enjeux qui touchent les jeunes à Montréal-Nord, de 2017 à 2027. Différents acteurs institutionnels et communautaires y participent pour planifier des actions de changement pour la vie des jeunes (0-29 ans), autour de trois axes :

1. Favoriser la maturité et la persévérance scolaires, et la réussite éducative
2. Développer les talents, l'employabilité et l'entrepreneuriat
3. Enrichir le vivre ensemble

Cette démarche est le fruit d'une collaboration originale, forte d'un leadership participatif, co-présidé par l'[Arrondissement](#)

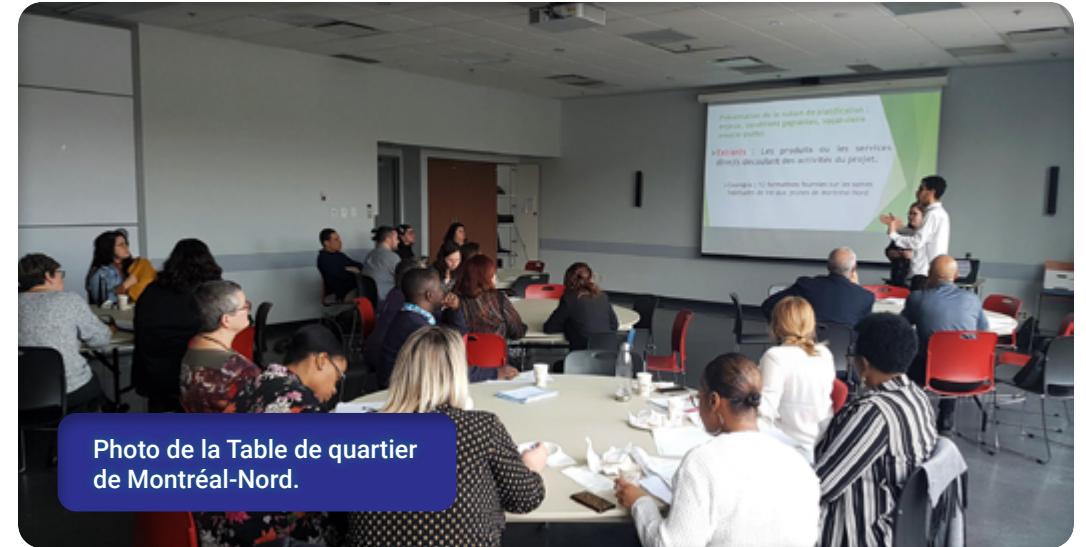


Photo de la Table de quartier de Montréal-Nord.

Montréal-Nord et la [Table de quartier de Montréal-Nord](#). Un des facteurs de pérennité et de résilience du projet, selon Moaad Boussekri, est la valorisation de l'expertise du milieu communautaire, alliée à une réelle écoute de la part des institutions locales et du milieu philanthropique.

Il nous rappelle aussi l'importance des espaces de concertations, qui constituent un lieu de connectivité important entre individus et organisations susceptibles de favoriser des discussions et des liens de

collaboration. Cela permet de solidifier la structure de co-construction des actions, mais aussi la résolution de problèmes, tout en réadaptant continuellement les pratiques. Les « Rencontres collectives de Priorité Jeunesse » en sont un bon exemple.

Le travail des organismes locaux et de la Table de quartier contribue à mettre les voix citoyennes au cœur de ces réflexions, un facteur clé de la réussite de cette démarche. Avoir des structures qui incluent les voix citoyennes permet d'influencer la réflexion

de planification stratégique et d'évaluation, mais aussi de renforcer le tissu social et le sentiment d'appartenance à la communauté. Lorsque les citoyen-ne-s exercent leur leadership, les actions menées prennent en compte les angles morts, ce qui permet une meilleure inclusion et une réduction des discriminations.

Un autre point fort, c'est la vision commune rassembleuse qui a été développée. Des échanges réguliers ont lieu pour se demander collectivement quels sont les objectifs, quels changements sont souhaités et qui y participe. C'est aussi ce qui permet de se projeter vers l'avenir, vers un rêve commun.

Avoir un climat de confiance, c'est aussi essentiel pour collaborer. Il faut prendre le temps de bâtir la confiance, d'investir dans cette valeur. C'est important de cultiver des rapports humains sains, en ayant conscience des inégalités de pouvoir.

Les notions de connaissance et la reconnaissance forment des piliers du travail effectué. Des efforts sont déployés afin que les différents acteurs de changement se connaissent mutuellement, à l'instar des six rencontres par Axe de Priorité Jeunesse en 2021. Ces occasions créent des opportunités d'échanges et permettent aux acteurs de

savoir quel rôle joue chacun et comment tout le monde contribue au plan d'action commun. C'est aussi l'occasion de permettre aux membres de la communauté, lors de rencontres collectives, de se dire ce que le travail d'autrui représente pour eux et en quoi il fait une différence pour le quartier.

Ce souci d'avoir une vision à 360 degrés et de mener des actions complémentaires vient alors renforcer le tissu social, tout en permettant d'impliquer les voix les moins entendues. Lors de collectes de données, par exemple, on prend le temps de désagréger les données pour mieux comprendre les nuances et les subtilités du travail qui est fait, et ainsi avoir un meilleur portrait du quartier ainsi que des personnes qu'il faut rejoindre davantage.

Ce sont notamment ces éléments qui vont favoriser l'échange d'informations, ainsi qu'une bonne communication. Il est essentiel d'avoir un langage adapté, une compréhension commune des enjeux et des actions à mener ensemble.

Pour finir, sur une note personnelle, Moaad insiste sur l'importance de donner les moyens aux organismes de développer leurs propres culture et mécanismes d'évaluation. Comment décoloniser l'évaluation pour que le pouvoir de l'évaluation appartienne d'abord à

ceux qui mènent les actions et non à ceux qui les financent? Comment donner aux communautés les moyens de choisir leurs propres façons d'évaluer leur travail? À Montréal-Nord, lors d'une des rencontres collectives de Priorité Jeunesse, on a utilisé l'approche du « changement le plus significatif », qui

permet de sortir des indicateurs classiques, et de consacrer plus de place au **storytelling**. On mesure l'ampleur du travail et des changements en se racontant les histoires des actions qui ont fait une différence, au-delà des chiffres.



Capture d'écran de la Table de quartier de Montréal-Nord.

## 9 Le Peel Newcomer Strategy Group : engager la communauté, développer des partenariats et briser les silos

Le Peel Newcomer Strategy Group (PNSG) a vu le jour en 2006 à la suite d'une séance de projection et de planification de l'immigration coparrainée par Centraide de la région de Peel et la région de Peel. La rencontre a été organisée en réponse à l'augmentation rapide des niveaux d'immigration dans la région et pour s'assurer que la planification et la coordination des services puissent avoir lieu

**Terres autochtones :** Terres et territoires des traités des Mississaugas de la Première Nation Credit. Les terres sont notamment reconnues comme le territoire des peuples anichinabé, wendat, haudeno-saunee et ojibwé/chippewa, les terres natales des Métis, et, plus récemment, comme le territoire des Mississaugas de la Première Nation Credit dont les ancêtres directs sont les Mississaugas de Credit.

**Province/Territoire :** Ontario

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** Sara Cheriyan, Jessica Kwik

**Site Web :** <https://peelnewcomer.org/>

efficacement. 136 représentant-e-s de tous les secteurs ont participé à la rencontre et se sont engagés à respecter la vision selon laquelle « l'accueil des nouveaux arrivant-e-s à Peel doit s'accompagner d'une gamme coordonnée de services avec un point d'accès unique dont la navigation est facilitée, depuis le moment où ils décident de venir au Canada jusqu'à bien après leur arrivée à Peel. » En conséquence, le PNSG a été créé, et chargé de défendre une stratégie coordonnée et collaborative pour l'intégration réussie des nouveaux arrivant-e-s dans la communauté de Peel et son économie.

Plus de 15 ans plus tard, le PNSG est une initiative collaborative vitale pour la communauté. Il agit en tant que table de partenaires pour l'immigration dans la région de Peel. Il engage les parties prenantes locales afin qu'elles optimisent et coordonnent les services qui facilitent l'établissement et l'intégration des nouveaux arrivant-e-s. Il fait aussi office d'infrastructure de soutien pour plusieurs groupes de planification et de travail, afin de briser les silos entre les prestataires de services. Enfin, il établit les lacunes qui empêchent les nouveaux arrivant-e-s d'accéder à ce dont ils ont besoin et de savoir comment réussir lorsqu'ils viennent au Canada.

Sommet Sheridan sur l'expérience internationale des étudiant-e-s. Photo du PNSG.



Le PNSG compte trois tables de partenaires principales :

**1. La table de planification centrale :**

Elle est composée de trois échelons de gouvernement, d'organismes d'immigration et d'aide aux réfugié-es, ainsi que d'organisations axées sur la santé et l'emploi. La table se réunit régulièrement pour décider des principaux domaines d'intervention et concevoir les stratégies, en se basant sur ses différentes compétences, son accès à divers ensembles de données et son expérience des systèmes en place.

**2. La table de mise en œuvre/le réseau de prestation de services :**

Il s'agit de huit organismes axés sur les services directs aux nouveaux arrivant-e-s. Ces organismes peuvent tirer parti de leurs réseaux et agir comme un incubateur de l'innovation pour piloter de nouveaux changements opérationnels et tester des idées en temps réel grâce à leurs partenariats.

**3. Le groupe de travail sur le soutien à la réinstallation :**

Il regroupe plus de 30 représentant-e-s de diverses communautés qui se réunissent selon les besoins. Ce vaste réseau est également appelé à fournir des conseils sur le lancement de nouveaux projets, la résolution de besoins urgents et l'amélioration des processus.

En se basant sur les perspectives des personnes ayant une expérience vécue des enjeux en question, ces groupes travaillent ensemble pour comprendre l'évolution du contexte des nouveaux arrivant-e-s dans la région de Peel et s'y adapter. Ils communiquent et collaborent afin de clarifier le processus pour les nouveaux arrivant-e-s lorsqu'ils arrivent à Peel et de les orienter vers les services dont ils ont besoin.

Certains des facteurs qui ont contribué à la résilience du PNSG lors des périodes de changement rapide, ainsi qu'à sa capacité à se maintenir sont :

**Le financement diversifié :** Le PNSG est financé par une diversité de bailleurs de fonds. Cela lui permet non seulement de mieux résister aux tendances et aux changements en matière de financement, mais aussi de concentrer son travail sur les nombreux flux différents de nouveaux arrivant-e-s au Canada (réfugié-e-s, personnes déplacées, résident-e-s permanent-e-s, étudiant-e-s) sans être lié à un groupe spécifique en raison des priorités d'un bailleur de fonds particulier.

**Les partenariats solides et collaboratifs :** Le PNSG s'appuie sur un large éventail de partenariats pour rester à l'écoute de ce qui se passe au niveau des systèmes, des informations tirées de différents ensembles de données partagés et corroborés, et de l'expérience sur le terrain des nouveaux

arrivant-e-s et des prestataires de services. Grâce à ce réseau diversifié de personnes, le PNSG a pu se positionner comme une voix essentielle dans la région de Peel sur la façon de mieux soutenir les nouveaux arrivant-e-s, en plus d'être un exemple dont les autres régions peuvent s'inspirer.

**La participation significative des expert-e-s du contenu et du contexte :** Le PNSG s'appuie sur un large éventail de connaissances et d'expériences afin de comprendre le contexte local du parcours d'un-e nouvel-le arrivant-e à Peel. Il est essentiel de trouver le bon équilibre et de garder l'intentionnalité lors de l'engagement de groupes ayant une expérience vécue et de groupes ayant une connaissance du secteur et des systèmes. En effet, il s'agit

de s'assurer que le temps des personnes est pleinement pris en compte, et que la dynamique peut avoir lieu au bon moment.

**La documentation et le partage du travail :** L'attention portée aux détails pour documenter le travail effectué et le partager afin de maintenir la dynamique constitue un élément crucial – bien que souvent sous-estimé – qui a servi le PNSG dans son travail. La tenue de notes détaillées sur les actions entreprises, le partage des rapports et la communication continue ont été importants pour s'assurer que les gens restent informés. De cette façon, le PNSG peut faire avancer son travail et ainsi faire en sorte que les gens se sentent engagés et correctement informés.



## 10 Transition Salt Spring : renforcer la confiance pour des actions climatiques menées par la communauté

Après plus d'un an d'immersion dans la science du climat et les détails techniques, et après avoir entendu des milliers d'insulaires, l'île de Salt Spring a publié son innovant plan d'action climatique 2.0 en février 2021. Son équipe de 30 bénévoles expérimentés – composée d'ingénieur-e-s, d'écologistes, d'économistes et d'éducateur-ric-e-s – a découvert que si les menaces que fait peser le changement climatique sont réelles, la capacité de sa communauté dynamique pour trouver collectivement des solutions innovantes l'est aussi.

Salt Spring est une île nichée dans un golfe

**Terres autochtones :** Territoires non cédés des peuples salish de la côte parlant halkomelem et SENĆOŦEN.

**Province/Territoire :**  
Colombie-Britannique

**Personnes ayant fait part de l'histoire de leur communauté :** Darlene Gage, Ruth Waldick, Bryan Young

**Site Web :**  
<https://transitionsaltspring.com/>

à l'est de l'île de Vancouver. La Transition Salt Spring Society est la seule organisation de cette île qui se consacre exclusivement à la lutte contre la crise climatique. Son objectif est de mobiliser les insulaires et les organisations qui les servent afin de réduire les émissions et de les aider à se préparer aux risques croissants liés au changement climatique auxquels leur communauté et leurs écosystèmes sont confrontés.

Les résident-e-s de l'île de Salt Spring ont pris une longueur d'avance en développant des réponses innovantes et inspirantes qui permettent de renforcer la résilience de la communauté. En effet, cette qualité est requise pour pouvoir faire face à l'accélération des changements climatiques – notamment les risques d'incendie, les sécheresses plus intenses, l'augmentation du nombre de tempêtes et l'élévation du niveau de la mer.

En tant qu'organisation, Transition Salt Spring existe depuis environ 25 ans, mais c'est surtout au cours des deux dernières années que son travail s'est retrouvé catapulté sur le devant de la scène et a illustré les caractéristiques d'un collectif résilient et pérenne. La petite communauté rurale d'un peu plus de 11 500 habitant-e-s se bat pour « garder l'île au frais ». Voici comment :



Dans le sens des aiguilles d'une montre, à partir du haut à gauche : Les membres du groupe Véhicules électriques installent une nouvelle station de recharge pour vélos électriques; Jean Wilkinson, bénévole à l'intendance des plantes indigènes; les membres du groupe de travail sur le biochar; les jardins familiaux du parc de Rainbow Road.

Photo de Transition Salt Spring.



Il y a deux ans, un petit groupe de bénévoles passionnés issus de différentes disciplines s'est réuni autour de l'idée de créer un plan d'action sur le climat pour la communauté – ce qui est généralement de la responsabilité des gouvernements locaux. Ces personnes voulaient faire les choses différemment. Elles ne voulaient pas prendre le risque d'élaborer un rapport sophistiqué qui ne serait pas lu,



mais souhaitaient plutôt trouver des moyens de renforcer la collaboration et la confiance afin de développer des idées et de leur donner vie.

Elles se sont posé une question qui a changé la donne : « Et si, en unissant nos efforts, nous pouvions non seulement résister aux contraintes croissantes résultant du changement climatique, mais aussi bâtir une communauté plus juste, plus saine et plus coopérative? » Et c'est exactement ce qu'elles font.

Elles ont appelé les individus, les familles, les organisations, les entreprises, les peuples autochtones et tous les autres échelons du gouvernement à s'impliquer pour faire de Salt Spring « un îlot de fraîcheur » et contribuer à laisser un héritage de justice et durabilité aux générations futures.

« Notre parcours vers l'impact collectif s'est fait de manière quelque peu indirecte », explique Darlene Gage, directrice générale de Transition Salt Spring. « Je ne suis pas sûre que nous savions vraiment que nous utilisions une approche d'impact collectif avant de commencer à examiner la philosophie et la théorie à ce sujet avec l'aide de l'Institut Tamarack. Nous avons beaucoup appris sur les façons d'améliorer le soutien que notre organisation apporte à la communauté. »

Le plan d'action climatique 2.0 de l'île de Salt Spring (CAP 2.0) a été élaboré à l'issue

d'une année d'efforts intensifs au sein de la communauté impliquant la participation de centaines d'insulaires et des milliers d'heures de bénévolat.

Il s'agit d'un plan directeur visant à réduire les émissions et à renforcer la résilience des infrastructures et des écosystèmes de l'île. Le plan d'action se concentre principalement sur des objectifs environnementaux. Toutefois, il s'agit non seulement de comprendre comment les personnes les plus touchées par les changements climatiques – notamment les personnes en situation de pauvreté, les Autochtones et les personnes logées de manière précaire – peuvent être placées au centre du travail, mais aussi de déterminer quelles sont les voix qu'on essaie de regrouper.

Tout au long du processus d'élaboration du plan d'action climatique 2.0, Transition Salt Spring a établi des liens de confiance entre les acteur-riche-s, créé des réseaux et mis en relation des parties prenantes qui n'avaient jamais collaboré auparavant.

Le Mt Maxwell Watershed Project (maintenant le Climate Adaptation Lab) par exemple, a obtenu 100 000 dollars de financement fédéral ainsi que d'autres soutiens pour ses recherches révolutionnaires sur les interventions en cas de risques d'incendie et la résilience dans ce domaine. Ce projet, qui s'étend sur une période de deux ans, a été élaboré en partenariat avec le North Salt Spring

Water District, les services d'incendie et de secours de Salt Spring et les deux principaux détenteurs de conventions dans ce bassin versant, le SSI Conservancy et la SSI Water Preservation Society.

« La collaboration est au cœur de presque tout ce que nous faisons, car nous avons conscience que la tâche serait trop lourde pour une petite organisation », explique Darlene Gage. Cela dit, l'organisation s'est rapidement développée et est depuis devenue un organisme de bienfaisance enregistré

pleinement engagé dans la mise en œuvre du plan.

Transition Salt Spring a contribué à créer le réseau collaboratif et à jeter les bases des actions menées par la communauté. L'histoire du groupe illustre l'importance de l'établissement de partenariats au sein de la communauté et du maintien de relations qui contribuent à une vision collective et à un plan d'action commun. Elle exemplifie également la façon dont la confiance génère le changement dans un contexte complexe.



Photo de Transition Salt Spring.

# SECTION 7

## 10 ressources utiles

### 1 Institut Tamarack - Outil d'auto-évaluation

Mettre sur pied une initiative collaborative pérenne peut représenter des défis. L'outil d'auto-évaluation de la pérennité aide les initiatives collaboratives à prendre en compte dix facteurs et à évaluer le niveau d'engagement des partenaires à intégrer la pérennité au sein de leur effort collectif. Il offre également la possibilité d'avoir des conversations honnêtes et importantes sur ce que l'initiative collaborative cherche à pérenniser et permet à ses membres de se concentrer sur les stratégies qui assurent la pérennité.

### 2 The New Division - 17 Sustainability Lessons for Leaders

Dans ce rapport, The New Division décrit 17 facteurs de pérennité, notamment le leadership avec une vision pérenne, l'absence d'ego, la connaissance de ses données, la pensée exponentielle et la mobilisation de toute l'organisation. Ces facteurs valent la peine d'être considérés et mis en place, non seulement par les leaders, mais aussi par les organisations et les initiatives collaboratives. Le guide propose différentes idées en faisant une large place à la pérennité.



### 3 Golden Gate National Parks Conservancy - Generating, Scaling Up, and Sustaining Partnership Impact: One Tam's First Four Years

L'étude de cas du partenariat One Tam constitue un examen minutieux de ce qu'il faut pour concevoir une initiative collaborative, accroître son ampleur et maintenir le travail à long terme. L'étude définit 11 impacts qui peuvent également être considérés comme des facteurs de pérennité : l'établissement de liens, la confiance, la créativité, le partage des ressources, le renforcement des capacités, la prise en compte de la culture des partenaires, l'efficacité, l'accroissement de l'ampleur d'un projet, l'efficacité et la résilience individuelles, la culture de collaboration et l'établissement de liens à grande échelle. L'étude de cas traite également des implications du travail collaboratif pour les praticien·ne·s et les bailleurs de fonds. Le partenariat collaboratif a aussi publié un nouveau rapport intitulé [One Tam: The Next Five Years](#).

### 4 Healthy Places by Design - Sustainability Framework

Healthy Places by Design favorise l'action menée par la communauté et propose des stratégies localisées pour améliorer la santé et le bien-être des individus et des communautés. L'organisation travaille avec des partenaires et des bailleurs de fonds de la communauté pour faire de l'équité en matière

de santé une amélioration pérenne. En 2018, Healthy Places by Design a publié son cadre de la pérennité (Sustainability Framework) qui repose sur trois principaux axes de travail : le partenariat, le progrès et la préparation. Le cadre décrit différentes dimensions, des relations et programmes informels aux dimensions stratégiques et intentionnelles. Il est utile pour évaluer le contexte actuel de l'initiative collaborative. Le Sustainability Framework peut également servir à déterminer les étapes à suivre pour progresser en matière d'effets et d'impacts stratégiques et intentionnels.

### 5 inHive - Social Change Networks Playbook for Practitioners and Funders

Le Social Change Networks Playbook de inHive vise à améliorer l'efficacité et l'impact des réseaux. Le manuel a été conçu par les membres de l'équipe inHive dans le cadre d'une série d'ateliers d'apprentissage participatif appelée Networks Learning Journey. On y traite des facteurs fondamentaux de tout réseau efficace, pérenne et résilient. Chaque facteur est décrit en détail, puis une étude de cas présente sa mise en pratique, telle qu'effectuée par un partenaire du réseau. Les facteurs de pérennité des réseaux que les partenaires présentent dans le manuel sont les suivants : l'alignement sur un objectif commun, la promotion d'un leadership

collaboratif, la communication claire pour obtenir l'appui, le maintien des ressources, l'élaboration de principes rassembleurs, l'entretien de relations profondes, la création d'un climat de confiance mutuelle, le maintien d'une ouverture d'esprit, la priorité à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, l'entretien du bien-être des membres, l'alignement et l'accord concernant une stratégie, l'encouragement à s'engager à long terme, la diffusion des innovations utiles et la cocréation d'un impact sur le système.

### 6 **National Council of Nonprofits - Nonprofit Sustainability**

Le National Council of Nonprofits décrit la pérennité comme la recherche d'un moyen d'utiliser les ressources de manière à éviter leur épuisement et à garantir qu'une organisation à but non lucratif ou une initiative collaborative puisse se maintenir à long terme pour remplir sa mission. Il inclut les concepts de viabilité financière, de planification de la relève des dirigeant·e·s, d'adaptabilité et de planification stratégique. La page Web Nonprofit Sustainability propose un outil pour parvenir à la viabilité financière, ainsi que des liens vers des ressources qui encouragent une réflexion plus large concernant la viabilité financière et organisationnelle.

### 7 **Harvard Business Review - Cracking the Code of Sustained Collaboration**

Cet article de Francesca Gino paru dans la *Harvard Business Review* s'intéresse à l'aspect humain dans la création d'initiatives collaboratives pérennes. Francesca Gino présente six facteurs qui permettent de tisser des liens entre les partenaires d'une initiative collaborative : savoir écouter, faire preuve d'empathie, mieux recevoir une rétroaction, mener un travail collaboratif ou suivre un leader, parler avec clarté et éviter les abstractions et encourager les interactions gagnantes pour l'ensemble des interlocuteur·rice·s. Pour chacun des facteurs, Francesca Gino donne des conseils à suivre et à mettre en pratique pour les leaders d'initiatives collaboratives et les partenaires. Bien que l'article destine ces conseils aux leaders, les six facteurs humains peuvent être mis en pratique de la même façon dans une initiative collaborative grâce à un modèle de leadership partagé.

### 8 **The Bridgespan Group - How to Build Nonprofit Resilience: Three Strategies to Strengthen Organizations**

Pour renforcer la résilience des organisations à but non lucratif, le Bridgespan Group a conçu une approche reposant sur trois stratégies. Destinées aux organisations, ces stratégies peuvent également servir aux initiatives collaboratives. Les trois stratégies

sont les suivantes : penser à court et à long terme, utiliser un super pouvoir, et savoir faire face à une crise et saisir les occasions qui se présentent. Cette ressource récente s'intéresse à ce dont les organisations et les initiatives collaboratives ont besoin pour faire face à une crise. Les approches présentées visent à s'assurer que les organisations et les initiatives collaboratives adoptent une approche adaptative, développent des compétences pour gérer les périodes difficiles et se concentrent sur les facteurs liés au renforcement de la résilience.

### 9 **Community Health Systems - Bringing the Future Into Focus: A Step-by-Step Sustainability Planning Workbook**

Le Georgia Health Policy Center a élaboré ce manuel à l'intention des systèmes de santé communautaires afin d'étudier comment ceux-ci peuvent maintenir leurs programmes et leur impact. Le modèle d'impact pérenne comprend : les impacts continus de l'initiative collaborative, l'amélioration du mandat de service, l'amélioration de la capacité dans les systèmes locaux, et de nouvelles politiques pour maintenir l'impact et les changements en matière de connaissances, d'attitudes et de comportements. Le manuel fournit une description plus détaillée de chacun de ces facteurs, des études de cas s'il y a lieu et des pistes de réflexion. Il propose également des activités spécifiques qui amènent les groupes à se poser des questions, à examiner les

données, à fixer des critères pour les éléments pérennes et à déterminer les décisions à prendre pour les prochaines étapes. Le manuel comprend également les étapes visant à déterminer ce qui est nécessaire pour aller de l'avant, les coûts de cette démarche et la définition de stratégies de financement potentielles. Toutes ces étapes permettent de créer un plan de pérennité.

### 10 **Imagine Canada - Autoévaluation de la résilience organisationnelle**

Imagine Canada a conçu un outil d'autoévaluation en ligne qui aide les organisations à déterminer leurs forces et leurs faiblesses. L'outil offre un rapport gratuit qui présente sous forme de graphiques les compétences liées au risque, à la gouvernance, à la responsabilité et à la confiance. L'autoévaluation est destinée aux organisations à but non lucratif, et peut être un outil utile pour les partenariats collaboratifs qui ont besoin d'organisations fortes et dévouées autour de la table de partenaires.



## SECTION 8

### 10 idées pour les bailleurs de fonds

Ces idées ont été développées grâce aux contributions des bailleurs de fonds et des leaders qui ont fait part de leur point de vue lors de l'élaboration de ce guide.

#### 1 Concevez un financement qui encourage l'équité et la participation multisectorielle à la collaboration :

Fournissez des fonds qui soutiennent l'engagement de divers partenaires, y compris de personnes ayant une expérience vécue des enjeux en question et de personnes qui pourraient rencontrer des obstacles pour participer à la collaboration (organisations dirigées par des Noirs·es, nations autochtones, groupes dirigés par des jeunes, dirigeant·e·s de petites entreprises et d'organisations à but non lucratif, leaders émergents, etc.). Faites en sorte que le financement bénéficie à une diversité de partenaires (en particulier aux bases militantes ou aux donateurs non qualifiés) pour permettre un soutien et une participation plus équitables de l'initiative collaborative.

#### 2 Financez l'infrastructure de soutien de l'action de l'initiative collaborative :

Les bases des initiatives collaboratives doivent être solides et pérennes pour soutenir l'innovation à long terme et les mesures menées par la communauté. Les initiatives collaboratives s'attaquent à des problèmes complexes, et le financement de projets spécifiques avec des conditions d'utilisation qui renforcent les silos et suscitent la concurrence n'aide pas les efforts collaboratifs. Il s'agit ici d'un changement systémique qui valorise l'approche collaborative de l'impact collectif et considère le processus comme un résultat.

#### 3 Offrez un financement plus souple et pluriannuel :

Passez d'un état d'esprit de « dépendance » à un état d'esprit plus honnête quant à l'investissement profond requis pour un impact réel et durable. Le financement pluriannuel et sans restriction permet de créer une viabilité à long terme pour les initiatives collaboratives, de favoriser l'autodétermination dans l'utilisation des fonds et d'offrir aux initiatives collaboratives la flexibilité nécessaire pour faire face aux imprévus. En outre, ces fonds doivent être accessibles grâce à des processus de demande plus dynamiques, efficaces et simplifiés. Assurez-vous que le montant du financement disponible pour soutenir l'initiative collaborative soit en adéquation avec le temps nécessaire à la demande de financement.

#### 4 Collaborez avec d'autres bailleurs de fonds pour mettre en commun les fonds et aligner les conditions de financement :

Les initiatives collaboratives qui cherchent à générer un impact à l'échelle de la communauté et de la population sont souvent engagées dans des actions et des stratégies de collaboration diverses et multiples. En collaborant avec d'autres bailleurs de fonds, vous générez un impact plus important et vous pouvez soutenir des solutions

innovantes. Une telle approche peut proposer un ensemble de soutiens plutôt que de laisser les demandeur·se·s partir à la recherche de chaque élément nécessaire. Il faut dans ce cas que les divers bailleurs de fonds partagent la même vision. Le Projet impact collectif (PIC) de Montréal est un exemple de mise en commun des ressources financières. Il réunit huit fondations et vise à soutenir les priorités locales déterminées par 32 tables de quartier. Le PIC encourage aussi l'alignement des initiatives sur les programmes de la Ville de Montréal et de la Direction régionale de santé publique.

#### 5 Engagez-vous dans une philanthropie basée sur la confiance :

Établissez des relations à long terme fondées sur l'apprentissage, la confiance et l'engagement entre les initiatives collaboratives et les partenaires financiers. Vous pourriez avoir un rôle à la table de partenaires de l'initiative collaborative, participer à l'évaluation ou aux occasions d'apprentissage et de recherche de sens avec d'autres membres. Grâce à un engagement soutenu, vous pouvez faire en sorte que les collaborateur·rice·s sachent qu'ils peuvent compter sur votre soutien dans les moments de vulnérabilité et lors des événements inattendus. N'oubliez pas que la confiance doit aller dans les deux sens.

## 6 Offrez un financement axé sur l'innovation :

Mettez en place ou fournissez une réserve de fonds spécialement conçue pour permettre aux partenaires des initiatives collaboratives ou aux organisations d'explorer des possibilités qui encouragent l'innovation ou la mise à l'essai de nouvelles solutions pour tenter de résoudre des enjeux de longue date. L'initiative Communautés bâtissant l'avenir des jeunes a conçu un Fonds pour l'innovation communautaire qui permet aux initiatives collaboratives d'accéder à un financement à court terme pour des projets, afin de développer et d'étendre les innovations.

## 7 Optez pour des pratiques d'octroi participatif de financement :

Réfléchissez à la manière d'engager des partenaires et des initiatives collaboratives pour la cocréation de pratiques d'octroi de financement et l'atténuation des déséquilibres de pouvoir. Vous pourriez inclure à la conception et à la prise de décision de l'octroi de fonds des personnes de la communauté ayant une expérience vécue des enjeux dont il est question et des membres d'initiatives collaboratives. Cette approche incarne la collaboration au niveau du financement. Ce financement répondra donc mieux aux besoins de la communauté en lui accordant une voix à la table de décision. Le Mariam Assefa Funds de World Education Services (WES) s'est récemment associé à l'Institut

Tamarack pour concevoir un projet pilote d'octroi participatif de financement dans la région de Peel. Grâce à cet investissement, le Mariam Assefa Funds de WES, sous la direction de l'Institut Tamarack, a engagé un ensemble de personnes pour déterminer les besoins de la communauté et les priorités en matière de financement. Le fonds a également été investi dans le renforcement de la capacité collective des partenaires bénéficiaires de subventions (grâce à du coaching et à la conception d'un cadre d'évaluation commun).

## 8 Attachez-vous à mesurer ce qui est important :

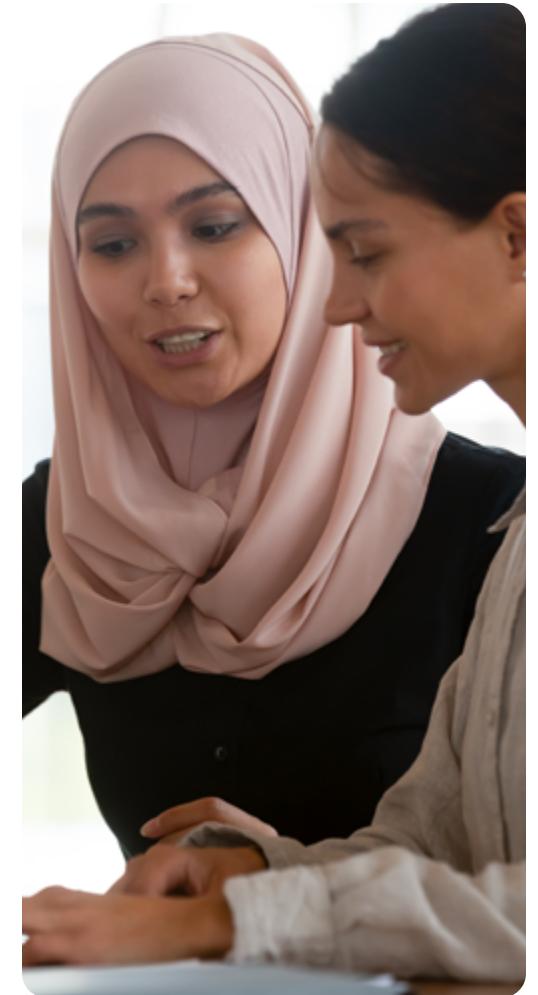
Prévoyez des fonds pour soutenir des pratiques d'évaluation efficaces, simples d'utilisation pour l'initiative collaborative, et en adéquation avec les systèmes de données locaux, les capacités et les pratiques de gestion. Le *Guide to Evaluating Collective Impact* fournit un cadre d'évaluation utile en trois phases. La première phase concerne les effets axés sur le processus, la deuxième phase, les effets liés aux changements de comportement, et la troisième phase, les effets liés aux changements populationnels et politiques. Lors de l'évaluation des initiatives collaboratives, travaillez avec leurs partenaires pour vous assurer qu'ils rendent compte des effets pertinents. Ne surchargez pas les initiatives collaboratives avec les rapports d'évaluation.

## 9 Soutenez les initiatives collaboratives au-delà du financement :

Les bailleurs de fonds peuvent fournir un soutien allant bien au-delà des ressources financières, notamment en réunissant les partenaires de l'initiative collaborative, en créant des liens avec d'autres bailleurs de fonds et partenaires, en fournissant un accès aux données, en intégrant de nouvelles idées et de nouveaux modes de pensée, et en donnant une légitimité à l'objectif de la collaboration. Réfléchissez aux ressources que votre fondation pourrait apporter pour soutenir l'initiative collaborative et ses partenaires.

## 10 Fournissez un financement pour soutenir les catalyseurs :

Les catalyseurs sont un élément émergent des processus de collaboration. Ils permettent d'établir des liens et de rassembler de multiples initiatives collaboratives afin de favoriser l'apprentissage mutuel, de partager les ressources et de travailler à des effets communs. Des exemples de catalyseurs existent à l'échelle municipale, provinciale/étatique, fédérale et multinationale. Les catalyseurs apportent un soutien unique aux initiatives collaboratives en tirant parti des effets individuels de chacune pour générer un impact populationnel plus important.



# SECTION 9

## 10 idées pour aller plus loin

### 1 Placez l'équité au centre de l'initiative collaborative :

L'initiative collaborative vise de meilleurs effets à l'échelle de la population pour la communauté ou ses résident-e-s. [Placer l'équité au centre](#) comme élément essentiel de l'initiative collaborative, c'est avoir une compréhension profonde des personnes touchées par un enjeu, comment elles le sont et comment l'initiative collaborative changera les systèmes et les structures; c'est aussi optimiser les programmes et les services pour améliorer les effets pour les plus vulnérables. Selon le principe d'équité, il s'agit aussi de s'assurer que la voix de la communauté et l'expérience de cette dernière soient placées au cœur du travail effectué. En plaçant l'équité au centre de notre travail, nous progressons collectivement, mais toutes les initiatives collaboratives n'intègrent pas encore l'équité dans leur conception et leur pratique.

### 2 Envisagez différents modèles de revenus :

Les initiatives collaboratives disposent de différents modèles de revenus. L'engagement de divers partenaires de secteurs variés dans la communauté – les résident-e-s, les organisations à but non lucratif, les entreprises et les entités gouvernementales – promet d'être bénéfique à l'initiative. Le soutien du secteur de la philanthropie, des fondations et du gouvernement est certes souvent essentiel, mais pour que le travail puisse être effectué, il est également conseillé de chercher des façons uniques de lever les fonds nécessaires et d'engager les ressources humaines voulues. On peut par exemple envisager les revenus gagnés et les entreprises à vocation sociale, les investissements et les ententes sur les services partagés avec des partenaires; notamment pour la conception du site Web, la mise en œuvre de l'évaluation et l'accès aux données. Il existe ainsi de nombreux moyens créatifs de générer des ressources.

### 3 Reconnaissez que les communautés évoluent et que l'initiative collaborative fait partie d'un écocycle :

Les efforts de développement des communautés suivent quatre phases : la génération d'idées, le développement, la croissance et l'impact, et le renouvellement. C'est ce qu'on appelle l'écocycle de la communauté. Déterminez où en est votre initiative collaborative dans son écocycle et élaborer des stratégies pour continuer la progression. Développez aussi vos connaissances sur [l'écocycle d'une initiative collaborative](#) et la cartographie du développement des communautés.

### 4 Planifiez en ayant à l'esprit les sept prochaines générations :

La connaissance et la sagesse autochtones nous invitent à [planifier sur sept générations](#). Pensez aux conséquences de vos décisions non seulement pour la génération présente, mais aussi pour celles à venir. Intégrez cette réflexion à votre travail.

### 5 Apprenez à tisser des récits :

Apprenez à communiquer votre vision et votre impact de façon efficace. Le récit peut s'avérer un outil efficace à cette fin. Un récit puissant décrit un défi majeur et les stratégies qui sont utilisées pour le résoudre.

Prenez l'histoire de votre communauté en compte lorsque vous élaborez le récit de votre initiative collaborative. Comment votre communauté est-elle équipée pour résoudre les défis auxquels elle est confrontée? Quels défis a-t-elle affrontés auparavant? Un récit de collaboration percutant favorisera l'engagement, l'établissement de liens et la dynamique. Améliorez vos compétences narratives en lisant l'article sur [l'importance des récits dans le travail de développement des communautés](#).

### 6 Commencez avec de petites expérimentations et des validations de principe avant de passer à une échelle supérieure d'application :

Les petites étapes réfléchies, mises bout à bout, peuvent avoir beaucoup d'impact. Une expérimentation réalisée à petite échelle confirmera à l'initiative collaborative que le changement peut se produire. Cette expérimentation à petite échelle peut ouvrir la voie pour gagner le soutien des bailleurs de fonds et des investisseurs. Pour en savoir plus, lisez l'article [Accroître l'ampleur du champ d'action, de la portée et de l'enracinement, faire progresser l'innovation sociale systématique et les processus d'apprentissage qui la soutiennent](#).

### 7 Intégrez la planification de la relève dans la conception de l'initiative collaborative :

Toutes les initiatives collaboratives connaissent des changements de leadership, c'est pourquoi il faut intégrer la planification de la relève dès leur conception. Concevez des outils d'orientation pour les nouveaux partenaires de l'initiative. Ce seront autant de ressources importantes qui permettront de mettre les nouveaux partenaires rapidement à la page. Demandez aussi aux personnes qui s'en vont de la table de partenaires de prendre part au processus de recrutement. Faites ainsi de l'implication de la communauté une stratégie clé. Une communauté profondément impliquée facilitera la planification de la relève. La [Cartographie du progrès](#) est un outil pour aider à l'accueil des nouveaux partenaires. Il permet aussi de suivre les progrès et les décisions de l'initiative collaborative en temps réel.

### 8 Travaillez à bâtir la confiance dans vos relations :

Une initiative collaborative a pour but de réunir les gens, et les collaborations pérennes sont construites sur les bases d'une relation et d'une confiance solides entre les partenaires. Pour en savoir plus, consultez l'article [Rivalité, confiance, cocréation et impact collectif](#).

### 9 Intégrez des pratiques de résilience dans votre conception pour éviter les retours en arrière :

Brenda Zimmeram, une ancienne partenaire de l'Institut Tamarack et professeure à la York University, décrit le retour en arrière comme une façon dont les systèmes se protègent des menaces. Pour intervenir sur les systèmes et les changer, les initiatives collaboratives doivent recourir à plusieurs actions et notamment intégrer la capacité d'adaptation et la résilience à leurs efforts de changement. Regardez cette [courte vidéo expliquant comment éviter les retours en arrière](#).

### 10 Mise sur les actifs existants dans votre communauté :

[Le développement communautaire basé sur les actifs](#) reconnaît que tous les individus, organisations et communautés apportent un foisonnement d'actifs au développement collaboratif. Savoir comment mobiliser et utiliser les actifs existants est donc instrumental à la réussite de l'initiative collaborative. Ne construisez pas à partir du neuf – regardez autour de vous et voyez ce qui existe déjà et à partir de quoi vous pouvez continuer à construire.



Membres de l'équipe de l'Institut Tamarack lors du rassemblement annuel de CBAJ en 2022. Photo de Geoffroy Ingret.

Enfin, sachez reconnaître quand l'initiative collaborative a atteint son objectif. Les initiatives collaboratives se terminent souvent sans bruit. Les partenaires s'en vont de la table et l'énergie est perdue. Prendre le temps de reconnaître que l'initiative collaborative est terminée et célébrer ses réussites est une bonne pratique. On peut tirer de l'initiative

collaborative, de son impact et de ses échecs, un apprentissage et une réflexion importants. Anticipez la fin de l'expérience collaborative et le partage des enseignements tirés. Les prochaines initiatives collaboratives ne pourront que bénéficier de cette approche réfléchie.

# L'INSTITUT TAMARACK

En renforçant la capacité des actrices et acteurs du changement dans les villes et les communautés au Canada et partout dans le monde, l'Institut Tamarack est une force connectée qui œuvre au changement communautaire. L'Institut Tamarack contribue à catalyser l'action collective avec une diversité de leaders pour résoudre les principaux enjeux de la communauté, notamment pour mettre fin à la pauvreté, bâtir l'avenir des jeunes, renforcer les liens communautaires et lutter contre les changements climatiques. Nous croyons que, lorsque nous parvenons à renforcer notre capacité collective à impliquer la population et à travailler de manière collaborative, notre travail contribue à l'établissement de la paix et au développement d'une société plus équitable.

L'Institut Tamarack a été fondé pour en apprendre davantage sur le développement des communautés et le comprendre en profondeur, et aider les organisations et les résident·e·s à mieux travailler ensemble pour

générer un impact collectif et mettre fin à la pauvreté.

En tant que petite organisation, l'Institut Tamarack avait deux objectifs transformationnels. Le premier était d'établir un Centre d'apprentissage pour étudier et documenter de vrais récits, des pratiques exemplaires et des applications efficaces concernant le développement des communautés. Actuellement, plus de 45 000 apprenant·e·s participent activement à la communauté d'apprentissage de l'Institut Tamarack et mettent en œuvre des pratiques interreliées de développement des communautés (impact collectif, engagement communautaire, leadership collaboratif, innovation communautaire et évaluation de l'impact collectif). Formé comme une entreprise à vocation sociale, le Centre d'apprentissage propose des événements de formation à son nom et son personnel offre régulièrement des services de consultation en développement des communautés. Les revenus générés de

ces activités sont réinvestis pour concevoir des ressources d'apprentissage en ligne accessibles à tout le monde.

Le second objectif transformationnel de l'Institut Tamarack était de mettre en pratique les connaissances acquises pour mettre fin à la pauvreté. Depuis, l'Institut Tamarack a concrètement aidé plus d'un million de foyers à sortir de la pauvreté et a mobilisé plus de 80 régions (soit 360 municipalités) comme partenaires. L'Institut Tamarack continue à avancer vers son objectif de transformer les villes pour qu'elles deviennent des espaces qui conviennent à tous·tes.

L'Institut Tamarack soutient actuellement quatre réseaux pancanadiens axés sur des enjeux spécifiques :

- **Communautés éliminant la pauvreté :** Mouvement d'impact collectif comprenant plus de 90 membres régionaux et représentant plus de 400 communautés qui, collectivement, luttent contre la pauvreté.
- **Réseau renforçant la communauté :** Collectif qui soutient un réseau de quartiers et de municipalités. À l'aide du développement communautaire basé sur les actifs (DCBA) et de l'impact collectif, ils approfondissent leurs connaissances et compétences pour développer des stratégies de quartier dont l'objectif est de renforcer le sentiment d'appartenance pour tous·tes.

- **Communautés bâtissant l'avenir des jeunes :** Mouvement d'impact collectif qui crée et soutient les parcours d'apprentissage de jeunes pour mieux accompagner leur transition de l'obtention d'un diplôme d'études secondaires aux études postsecondaires, à la formation et à l'emploi.
- **Communautés pour la transition climatique :** Mouvement pour la transition socio-écologique qui rassemble une diversité de membres à la recherche de solutions collectives.

Ces réseaux sont actifs dans près de 400 municipalités et communautés à travers le Canada. Ils rassemblent divers membres (leaders et représentant·e·s de municipalités, de communautés autochtones et non autochtones, de groupes confessionnels et d'entreprises, et personnes ayant une expérience vécue des enjeux rencontrés) dans le but de concevoir collectivement des solutions. Avec ses partenaires locaux, l'Institut Tamarack répond aux problèmes sociaux de grande échelle, notamment la pauvreté, le chômage, la solitude, le désengagement des jeunes, l'abordabilité des logements et l'insécurité alimentaire.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.tamarackcommunity.ca](http://www.tamarackcommunity.ca).



 I N S T I T U T  
T A M A R A C K

[www.tamarackcommunity.ca](http://www.tamarackcommunity.ca)

 [facebook.com/InstitutTamarack](https://facebook.com/InstitutTamarack)

 [twitter.com/Inst\\_Tamarack](https://twitter.com/Inst_Tamarack)

 [linkedin.com/company/institut-tamarack/](https://linkedin.com/company/institut-tamarack/)