



ÉLABORER UN PLAN D'ACTION COMMUN POUR L'IMPACT COLLECTIF

UN GUIDE EN CINQ ÉTAPES

PAUL BORN

J'ai écrit cet article pour partager mon expérience en matière d'élaboration d'un plan d'action commun. J'aide actuellement sur une base mensuelle cinq villes et un État à élaborer et à déployer leur plan d'impact collectif. J'ai démarré ma propre initiative d'impact collectif en 1996, et depuis lors, il s'est créé un réseau de plus de 75 villes qui se servent de l'impact collectif pour réduire la pauvreté.

Cet article constitue une sorte d'expérience pour moi. Si je l'ai rédigé en des termes plutôt prescriptifs, ce n'est pas parce que je m'attends à ce que vous suiviez mes instructions à la lettre, mais plutôt afin que vous développiez votre propre plan d'action commun selon « votre façon de faire » en apprenant de « ma façon de faire ». Selon moi, un important pan de la documentation sur l'impact collectif à laquelle moi-même et d'autres auteur-e-s avons contribué est davantage de nature « idéologique » que « méthodologique ». Je suis porté à croire qu'il est préférable de baser l'apprentissage sur des idées que sur des marches à suivre, car vous familiariser avec les idées vous permet de concevoir des approches adaptées au contexte unique de votre communauté. Bien sincèrement, la seule bonne manière de faire du changement dans votre communauté consiste à trouver ce qui fonctionne dans les conditions particulières qui caractérisent l'endroit où se déroule votre initiative. J'ai toutefois remarqué qu'après avoir compris ce qu'est l'impact collectif, les gens s'empressent de voir de quelle manière d'autres communautés ont mené le travail pour ensuite raffiner leur approche. J'ai donc préparé cet article pour les personnes qui désirent apprendre de façon pratique à partir de mon expérience sur le plan méthodologique.

ÉLABORER UN PLAN D'ACTION COMMUN

L'élaboration d'un plan d'action commun est une étape fondamentale pour toute initiative de changement communautaire qui requiert un impact collectif. Il s'agit cependant de l'une des étapes les plus difficiles du processus de changement communautaire : si elle n'est pas

entreprise correctement, la capacité de la communauté à mettre en œuvre sa stratégie d'impact collectif sera compromise.

Un plan d'action commun comporte trois principales fonctions, chacune étant aussi importante que les autres :

- Premièrement, ce document énumère les principaux objectifs et stratégies qu'un réseau de partenaires (des gens qui ont décidé de travailler ensemble pour changer leur communauté) a conjointement adoptés et qu'il compte utiliser pour mener à bien son initiative. Elle reflète ainsi une compréhension commune de ce que les partenaires ont convenu de faire.
- Deuxièmement, il s'agit du fruit d'un vaste exercice de recherche et de consultation, d'un moyen pour les partenaires de partager ce qu'ils ont appris dans leur communauté (incluant leur parcours d'apprentissage), de même que d'un moyen de justifier les objectifs qu'ils ont convenu de réaliser.
- Troisièmement, il s'agit d'une feuille de route (qui comprend un budget et un modèle de gouvernance) décrivant la manière dont les partenaires ont convenu de collaborer.

Un plan d'action commun ne se résume évidemment pas à ces seules fonctions.

Établir un plan d'action commun se veut une forme d'engagement. Cela consiste à rassembler des personnes préoccupées par un problème afin qu'elles s'expriment, écoutent, et déterminent ensemble les changements qu'elles souhaitent.

L'établissement d'un plan d'action commun fait appel à l'exploration et à la curiosité. Si nous « pensons comme nous avons toujours pensé, nous obtiendrons ce que nous avons toujours obtenu ». Pour établir un plan d'action

Voici trois exemples de programmations communes :

- La Maine Cancer Foundation entend réduire de 20 % l'incidence du cancer dans l'État du Maine. Réalisant d'emblée l'importance de travailler avec des personnes ayant souffert du cancer, elle a mis sur pied un réseau de dirigeant-e-s d'organisations pour favoriser la collaboration. La Fondation a été à l'écoute de sa communauté pendant 18 mois. À deux reprises durant cette période, elle a rassemblé plus d'une centaine de personnes pour définir une vision, mener de la recherche, et réaliser cette vision. La fondation vient tout juste de lancer sa stratégie communautaire.
- Le Centraide du centre de l'Iowa rêvait d'une société plus juste. Bien qu'il ait offert plusieurs programmes pour aider les membres de sa communauté dans le besoin, il voulait lancer une initiative d'impact collectif afin que la communauté unisse ses efforts. En plus d'avoir mené des consultations, il a rassemblé les 100 meilleurs dirigeant-e-s pour donner vie à *Opportunities Central Iowa*. Aujourd'hui, près de 200 organisations se rencontrent sur une base trimestrielle pour réviser les objectifs de l'initiative et suivre les progrès du réseau.
- Les principaux dirigeant-e-s de Hamilton (Ontario, Canada) se sont rassemblés afin de s'attaquer au problème le plus urgent qui ronge leur ville : la pauvreté infantile. Hamilton possède le plus haut taux de pauvreté infantile au Canada. En écoutant les membres de leur communauté et en créant un réseau de dirigeant-e-s, ils ont créé l'initiative *Hamilton: The Best Place to Raise a Child*. Pendant plus de dix ans, ils ont sans relâche tenté de réduire la pauvreté infantile, et sont parvenus à certains résultats impressionnants.

commun, nous avons besoin de temps afin d'abandonner les vieux modèles et de nous ouvrir aux nouvelles approches et idées.

L'établissement d'un plan d'action commun fait également appel à l'engagement des gens. S'engager à changer les choses implique de mettre en commun nos atouts organisationnels et nos talents personnels dans un but de synergie. Un plan d'action commun est le fruit d'une vision partagée, et elle appelle les communautés à se mobiliser pour le changement.

Lorsque des partenaires se rassemblent en réseau pour mener une initiative d'impact collectif visant l'amélioration de leur communauté, ils établissent un plan d'action commun de sorte à disposer les gens à s'engager, à faire montre de curiosité et à se dévouer. Sans cet état d'esprit, personne ne voudrait investir du temps et des ressources dans une telle initiative, à moins d'y être forcé. Lorsque les gens n'ont pas envie d'agir collectivement, l'efficacité est compromise, et le travail devient immensément plus difficile.

Un plan d'action commun sert davantage à assurer un engagement collectif qu'à élaborer un plan stratégique pour le changement communautaire.

PLAN D'ACTION COMMUN ET PLAN STRATÉGIQUE NE SONT PAS LA MÊME CHOSE

Selon l'expérience que j'ai acquise en travaillant avec des dizaines de groupes à travers l'Amérique du Nord, plusieurs personnes comprennent mal ce que l'établissement d'un plan d'action commun implique. La plupart d'entre nous sont formées pour élaborer des plans stratégiques; ainsi, lorsque vient le temps de nous engager dans un plan d'action commun, nous nous tournons spontanément vers des approches de planification stratégique. Cela donne lieu à un processus hautement régulé et efficace consistant en quelque sorte à procéder à une analyse du milieu, à développer une vision et des stratégies, puis à élaborer un plan de mise en œuvre. En général, un petit groupe est chargé d'assurer cette tâche. Une fois le plan prêt, il est soumis au réseau dans l'espoir que ce dernier l'adoptera.

Bien que la planification stratégique demeure utile à l'établissement d'un plan d'action commun, son efficacité est limitée. Nous n'avons pas besoin de plus de planification, mais bien d'un processus menant à une réflexion stratégique et un engagement collectifs. Dans un article désormais célèbre paru dans le journal *Harvard Business Review* et qui s'intitule « The Fall and Rise of Strategic Planning » (NDT : « La chute et l'essor de la planification stratégique »), Henry Mintzberg, un théoricien et stratège des affaires renommé, mentionne que le but de la planification stratégique ne consiste pas simplement à élaborer un plan. Il s'agit plutôt d'un processus créatif



— Henry Mintzberg



permettant à tous les participant-e-s de s'accorder sur ce qu'ils feront ensemble, et de documenter cet engagement collectif.

Lorsque nous procédons à de la planification stratégique, nous avons tendance à penser qu'il nous faut une bonne stratégie pour travailler ensemble. « Le problème est que la planification (stratégique) constitue un style de gestion calculateur, pas un style engageant » affirme Mintzberg. La planification stratégique consiste généralement à élaborer un plan prévisible et réalisable, quelque chose de mesurable.

Mintzberg nous demande au contraire d'adopter « un style engageant [pour] que les gens entreprennent un périple. Il est mené de telle sorte que les gens qui entreprennent ce périple contribuent à façonner son cours. En conséquence, l'enthousiasme augmente inévitablement en cours de route ». Dans son article, Mintzberg est à la recherche d'un processus permettant un vaste partage d'idées susceptible de stimuler l'intuition et la créativité. C'est ce qu'il appelle la réflexion stratégique.

LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE COLLECTIVE

Je ne peux trop insister sur l'importance du modèle de planification, ni sur le fait que celui-ci est profondément ancré dans notre manière de tracer la voie à suivre. Tous les groupes que j'ai soutenus dans l'établissement d'un plan d'action commun ont eu de la difficulté et ont de ce fait limité le rôle de la créativité et de l'intuition. Ils ont élaboré un plan stratégique, mais ont restreint leur réflexion stratégique.

Afin d'établir un plan d'action commun, nous devons d'abord discuter — découvrir, débattre et délibérer sur le problème que nous tentons de résoudre. David Bohm, un physicien théoricien passionné par l'analyse du dialogue, mentionne que « le but consiste effectivement à engager une conversation qui aide les gens à réfléchir collectivement ». Nous devons aménager l'espace nécessaire pour réfléchir collectivement de manière à pouvoir définir ensemble les changements qui doivent être faits.

J'aime poser les questions suivantes aux personnes qui travaillent en groupe sur un plan d'action commun : « Combien d'entre vous pensent qu'il suffit de travailler beaucoup plus fort pour améliorer les choses dans notre communauté? » « Pourquoi ne rédigeriez-vous pas un article de plus? »

« Cela aurait-il changé les choses si vous aviez fait des choix plus judicieux? » « Que se serait-il passé si vous aviez consacré beaucoup plus d'argent à ce problème? » « Cela aurait-il changé les choses sur le long terme? » La plupart du temps, la réponse à toutes ces questions est « non ». Je demande alors : « Si travailler plus fort, plus judicieusement, et dépenser plus d'argent n'améliorent pas les choses à long terme, qu'est-ce qui le permettra? »

Vous devez vous départir de cette mentalité de planification stratégique pour adopter une approche vous permettant de réfléchir collectivement. Voici quatre conseils pour y parvenir :

- Suscitez l'engagement collectif **plutôt que** d'élaborer un plan.
- Impliquez toutes les personnes qui sont préoccupées par le problème **plutôt que** de faire appel à des expert-e-s.
- Éveillez et suivez votre curiosité **plutôt que** d'adopter une mentalité planificatrice.
- Prenez le temps de susciter un vaste engagement **plutôt que** d'établir un plan à la hâte.

Voici trois exemples de communautés engagées dans une réflexion stratégique :

- Bien que Des Moines soit l'une des villes les plus riches des États-Unis, la pauvreté y règne comme dans la plupart des villes étasuniennes. L'équipe d'*Opportunities Central Iowa* a cherché à comprendre de quelle manière tirer collectivement profit des occasions dans la communauté. Après avoir mené 18 mois de consultation auprès de la communauté pour trouver réponse à cette question, elle a créé un plan communautaire impressionnant.
- La Maine Cancer Foundation a fait un excellent travail en tenant compte de l'avis de personnes ayant souffert du cancer. Son plan communautaire est concret et interactif, et répond réellement aux besoins des gens.
- La Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté désirait discuter de réduction de la pauvreté. La révélation est venue lorsqu'une mère monoparentale vivant dans la pauvreté a dit : « c'est une bonne discussion, mais une seule chose compte pour moi : je veux que Hamilton soit le meilleur endroit pour élever mon enfant ». Cette seule phrase a permis d'orienter les réflexions de la Table ronde, et de stimuler l'imagination d'une communauté entière.

Premièrement, l'établissement d'un plan d'action commun nécessite l'engagement collectif des parties prenantes, et la création d'un réseau de partenaires déterminés à s'investir pour changer les choses. Susciter l'engagement collectif consiste essentiellement à approfondir les relations, à apprendre ensemble, à partager des expériences communes et, surtout, à éviter la suffisance (« Je sais ce qu'il faut faire, écoutez-moi! ») pour plutôt chercher à obtenir des réponses (« Considérant tout ce que nous savons, pourquoi les choses ne s'améliorent-elles pas? ») et ainsi favoriser l'apprentissage collectif (« Si nous travaillons ensemble selon cette nouvelle approche, nous obtiendrons de meilleurs résultats. »).

Deuxièmement, l'établissement d'un plan d'action commun nécessite d'entrer en contact avec la communauté et toutes les personnes qui s'intéressent au problème. Il ne s'agit pas simplement de faire en sorte que les expert-e-s, les professionnel-le-s de même que celles et ceux qui sont payés pour se pencher sur ce problème s'entendent sur la marche à suivre. Il est particulièrement important que vous impliquiez les personnes ayant une expérience concrète du problème en cause. Si, par exemple, vous travaillez à réduire la pauvreté, il est important que vous fassiez appel à des personnes qui vivent dans la pauvreté afin d'écouter leurs récits et leurs idées. Si vous voulez améliorer le taux de diplomation, vous ne devez pas seulement discuter avec les professeur-e-s ainsi que les administratrices et administrateurs scolaires, mais également avec les élèves et leurs parents, et plus particulièrement celles et ceux qui ont des difficultés scolaires et qui n'ont pas obtenu leur diplôme. Lorsque vous impliquez des personnes qui s'intéressent au problème, vous donnez plus d'ampleur à la mobilisation et favorisez l'établissement d'une sagesse collective.

Troisièmement, l'établissement d'un plan d'action commun nécessite de faire appel à votre curiosité et créativité. J'ai déjà parlé de cette mentalité planificatrice et de la manière dont celle-ci peut faire en sorte que l'établissement d'un plan d'action commun devient davantage un processus efficace qu'un processus créatif. Le plus tragique, c'est que lorsque des gens mettent en œuvre un processus de planification strict, leur imagination et leur esprit explorateur tombent en panne. Les idées sont contrôlées, alors que les diverses contributions sont catégorisées et souvent quantifiées. Je ne cesse de rappeler aux groupes avec lesquels je travaille qu'il suffit d'une seule bonne idée pour tout changer. Il existe toutefois une difficulté : trouver cette bonne idée susceptible d'avoir une telle incidence exige une vaste exploration et, ultimement, de la concentration.

Quatrièmement, l'établissement d'un plan d'action commun nécessite de prendre le temps de donner forme à un vaste engagement, et d'obtenir un large consensus. Je suis sûr que la difficulté la plus fréquemment rencontrée par les groupes est de trouver des personnes dévouées pour mener le processus d'engagement. Tout le monde est occupé par son emploi et

L'établissement d'une programmation commune nécessite de :

1. Susciter l'engagement collectif;
2. D'entrer en contact avec votre communauté;
3. De faire appel à votre curiosité et créativité;
4. Prendre le temps de donner forme à un vaste engagement.

bien souvent, les groupes finissent par embaucher une personne contractuelle provenant de l'extérieur du réseau (qui ne possède pas les relations clés pour mobiliser un réseau) pour diriger le processus de planification, ou demandent à des partenaires du réseau de faire ce travail en supplément de leurs tâches habituelles. Un vaste engagement exige un plan et beaucoup de travail, en plus d'une réelle détermination. Ainsi, la meilleure façon d'établir un plan d'action commun consiste à prendre le temps d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'engagement communautaire qui comporte des cibles et des résultats attendus.

Le concept même de plan d'action commun fait appel à l'implication d'un grand nombre de personnes là où il y a matière à débat et à discussion; là où la créativité et l'engagement ont le temps d'émerger; là où il a place à de nouvelles idées; et là où il y a de l'enthousiasme dans l'air. Idéalement, le processus menant à l'établissement d'un plan d'action commun doit tenir compte des atouts de la communauté et s'en alimenter. Il doit également s'assurer que la communauté est prête à entreprendre une initiative d'impact collectif, à renforcer ses relations, et à intensifier son engagement.

ÊTES-VOUS PRÊT-E-S À ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION COMMUN?

Avant de vous décrire les cinq étapes permettant d'établir un plan d'action commun, j'aimerais que vous déterminiez si votre communauté est prête à s'investir dans un plan d'action commun et une initiative d'impact collectif pour s'attaquer au problème que vous tentez de résoudre. Dès le début du processus, je demande aux groupes de répondre à quatre questions d'évaluation qui les aideront à mettre à profit les atouts et les forces de leur communauté, de même qu'à comprendre les défis uniques qu'ils pourraient affronter en cherchant à susciter l'engagement et un élan de changement. Ces questions sont généralement considérées comme des conditions préalables à la réussite d'une initiative d'impact collectif.

En vous penchant sur ces questions, rappelez-vous que cela importe peu si certaines de vos réponses demeurent floues. Cela veut simplement dire que vous devrez vous préparer davantage, et que votre communauté devra investir plus de temps et d'efforts pour élaborer son approche d'impact collectif. Si les membres de votre communauté n'ont jusqu'à présent que très peu collaboré entre eux pour résoudre des problèmes, ils doivent simplement prendre plus de temps pour apprendre ensemble. Si vous n'êtes pas encore parvenu-e à attirer des bailleuses et des bailleurs de fonds, vous aurez encore une fois besoin de temps pour forger une stratégie pour les aborder. Si vos réponses aux quatre questions suivantes sont solides, vous pourrez alors progresser plus rapidement parmi les différentes étapes que je recommande à la prochaine section.

Première question : **quels sont les antécédents de votre communauté en matière de collaboration pour résoudre des problèmes?**

Déterminez la capacité de collaboration de votre communauté en dressant la liste des problèmes résolus ou des projets menés de manière collaborative. Procédez à un remue-méninges avec les gens qui ont pris part à ces projets collaboratifs, et prenez le temps

d'interroger quelques-unes des personnes qui ont dirigé le processus. **Concentrez-vous maintenant sur le problème auquel vous désirez vous attaquer et pensez à la manière dont les personnes qui sont préoccupées par celui-ci travailleront ensemble. Pouvez-vous donner quelques exemples? Pouvez-vous retrouver qui étaient les dirigeant-e-s?** Prenez le temps de rencontrer ces personnes. Nommez les obstacles qui pourraient nuire à la collaboration. Y a-t-il des champion-ne-s à qui vous pourriez faire appel afin d'assurer la réussite du processus?

Deuxième question : quelle importance le problème a-t-il aux yeux de votre communauté?

Qui se préoccupe du problème que vous voulez résoudre, et comment ces personnes en parlent-elles? De quelle manière les médias locaux ont-ils couvert ce problème? La résolution de ce problème constitue-t-elle une priorité stratégique pour certaines organisations, et si tel est le cas, de quelle manière s'y prennent-elles pour le résoudre? Depuis combien de temps la résolution de ce problème constitue-t-elle une priorité pour la communauté?

Troisième question : de bons dirigeant-e-s sont-ils impliqués?

Des personnes aptes à jouer des rôles de direction et à asseoir votre crédibilité lorsque vous cherchez à entrer en contact avec la communauté sont-elles impliquées? Certaines d'entre elles ont-elles exprimé le désir de faire appel à l'approche d'impact collectif pour résoudre ce problème? De bons dirigeant-e-s seront en mesure d'insuffler de l'inspiration aux gens. Lorsque ce type de dirigeant-e-s convie dix personnes à une réunion, huit d'entre elles se présentent, car ils inspirent le respect. Ces dirigeant-e-s devraient être des représentant-e-s des gouvernements, du monde des affaires et d'organisations à but non lucratif, de même que des personnes ayant une expérience concrète.

Quatrième question : les bailleuses et bailleurs de fonds s'intéressent-ils à votre travail?

Des organisations et des personnes susceptibles de financer les services et les solutions à ce problème sont-elles à vos côtés? Si les bailleuses et bailleurs de fonds sont présents dès le début du processus, il est plus facile de s'assurer de leur engagement jusqu'à l'étape de mise en œuvre. Les bailleuses et bailleurs de fonds peuvent également posséder de précieuses informations qui permettront d'instaurer des changements à long terme. Les bailleuses et bailleurs de fonds qui ne font pas à vos côtés peuvent en outre bloquer les changements communautaires à grande échelle.

Une fois que vous avez considéré ces questions d'évaluation et que vous y avez répondu, le processus d'établissement de votre plan d'action commun devient plus facile et plus efficace. Plus facile, parce que vous avez vérifié quelles personnes contribueront ou, au contraire, ne contribueront pas à faire progresser la résolution du problème. Plus efficace, parce que vous avez pris le temps d'aviser les gens que vous entendez entreprendre une audacieuse initiative

qui mènera à d'importants progrès et changements dans leur communauté. En ayant répondu à ces quatre questions, vous assurez la représentation constante de divers points de vue lors de vos consultations. Vous avez fait en sorte d'impliquer les personnes que vous estimez, celles dotées de pouvoirs informels, et celles ayant une expérience concrète. Lorsque les personnes participant aux événements prévus dans le cadre de votre plan d'action commun se sentent respectées, elles ont la certitude de participer à quelque chose de positif et de pertinent. Les gens feront ainsi de votre initiative d'impact collectif une priorité, et seront disposés à y investir leur temps et leurs ressources.

LES CINQ ÉTAPES POUR ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION COMMUN

Je souhaite maintenant vous recommander une approche en cinq étapes permettant d'établir un plan d'action commun pour l'impact collectif. Comme je l'ai mentionné précédemment, ma façon de faire n'est pas nécessairement la meilleure; ce n'est que l'un des moyens de parvenir à la réussite. Je recommande cette approche en cinq étapes parce que j'ai trop souvent vu des gens « tourner en rond » durant la première année de leur initiative, n'étant jamais certains de savoir ce qu'il faut faire. Ils passent beaucoup de temps à discuter en groupes très restreints repliés sur eux-mêmes. Cela est épuisant, et bien souvent, les gens finissent par abandonner et les dirigeant-e-s, par quitter le navire. Je recommande également cette approche en cinq étapes pour contrer la forte tendance, qu'ont la plupart des dirigeant-e-s à rechercher l'efficacité dans l'approche de planification stratégique, comme je l'ai mentionné auparavant. L'approche que je recommande permet en outre d'assurer que vous choisissiez et impliquiez les personnes clés de votre communauté au début du processus. Finalement, cette approche est à la fois motivante et axée sur l'action, ce qui procure aux dirigeant-e-s un réel sentiment qu'une dynamique est en marche et qu'ils progressent.

Et, oui, j'ose vous demander avec une certaine ironie de ne pas recourir à un processus de planification stratégique utilisant des termes prescriptifs, pour ensuite aller rédiger, encore une fois en des termes prescriptifs, une approche en cinq étapes qui ressemble à celle-ci.

Cela dit, voici les cinq étapes que je recommande :

1. Formez une équipe d'employé-e-s qui travaillera durant 12 à 18 mois, et qui sera responsable du plan d'action commun et de la méthode de mesure commune de votre initiative d'impact collectif.
2. Sélectionnez et rassemblez les 100 meilleurs dirigeant-e-s parmi les organisations communautaires et à but non lucratif, le monde des affaires, le secteur gouvernemental, et les personnes ayant une expérience concrète. Ces dirigeant-e-s sont essentiels à la réussite de votre initiative d'impact collectif.
3. Déployez une vaste stratégie d'engagement communautaire afin de faire en sorte d'avoir un échantillon représentatif de tenir compte du plus grand nombre de points de vue possible.

2. Des dirigeant-e-s d'affaires qui se préoccupent du problème du cancer. Regardez du côté des entreprises qui ont parrainé ou financé des organisations luttant contre le cancer, ou encore des dirigeant-e-s d'affaires que vous connaissez et qui ont souffert du cancer ou dont une personne qui leur est chère a été atteinte du cancer.
3. Des dirigeant-e-s gouvernementaux qui représentent une municipalité, une région, un État ou une province, voire une nation entière — plus les actrices et acteurs sont importants, mieux cela vaut pour vous.
4. Plus important encore, assurez-vous qu'au moins 25 % de vos 100 meilleurs dirigeant-e-s souffrent du cancer ou y ont survécu.

Tâches de l'équipe d'employé-e-s :

- ✓ Organiser un rassemblement et préparer une invitation qui sera signée par des représentant-e-s influents de chaque catégorie de dirigeant-e-s.
- ✓ Préparer un ordre du jour qui comprend une présentation de votre recherche, et qui accorde beaucoup de temps aux discussions.
- ✓ Former une table ronde de dirigeant-e-s. Il s'agit d'un groupe de sept ou huit dirigeant-e-s qui représentent l'ensemble de vos 100 meilleurs dirigeant-e-s et qui, en pratiquant l'écoute active durant le rassemblement, agiront à titre de conseillères et de conseillers. Ils travailleront ensemble après le rassemblement pour finaliser le plan communautaire.
- ✓ Préparer un formulaire qui sera utilisé durant le rassemblement des 100 meilleurs dirigeant-e-s afin de demander aux gens s'ils désirent :
 - recevoir des communications sur une base régulière;
 - siéger à un comité d'action (voir la quatrième étape);
 - organiser une consultation.

Ce rassemblement constitue votre premier événement à grande échelle permettant de consulter et d'engager les gens. Lorsqu'il sera terminé, un fort sentiment d'accomplissement vous envahira, car il vous permettra d'accélérer la cadence de votre travail. La plupart des groupes sont en mesure d'organiser un tel événement dans les trois à six mois suivant leur formation. Voici quelques-unes des retombées attendues de ce rassemblement :

- Parmi les quatre catégories mentionnées précédemment (ensemble du système), vous avez sélectionné les 100 meilleurs dirigeant-e-s qui se préoccupent du problème en cause, et vous les avez impliqués de façon active.
- Vous avez terminé la recherche de base sur le problème en cause, et avez déterminé des mesures communes potentielles.
- Votre équipe d'employé-e-s a bien travaillé, et vous avez formé votre table ronde de dirigeant-e-s; il vous faut maintenant recruter des bénévoles pour vos équipes d'action.

- Vous avez mené une consultation stratégique, et de nombreux membres de la communauté vous ont fait part de leur perception de l'état actuel du problème. Vous savez quels changements les gens désirent voir se réaliser, et avez reçu des suggestions quant à la manière de travailler ensemble pour réaliser ces changements.
- Votre base de données sur les personnes qui sont préoccupées par le problème prend de l'ampleur.
- Chose plus importante encore, vous avez lancé votre initiative. Les médias sont souvent invités à ce rassemblement, ce qui peut vous aider à rassembler la communauté d'actrices et d'acteurs dont vous aurez besoin pour faire de votre problème une priorité.

En rassemblant vos 100 meilleurs dirigeant-e-s issus des quatre catégories mentionnées précédemment (ensemble du système) au début de votre initiative d'impact collectif, vous aurez l'impression que votre travail progresse. Les gens commenceront à discuter entre eux, et un nouveau sentiment d'espoir germera en eux. Les gens commenceront à demander de quelle manière ils peuvent s'impliquer et donner un coup de main. Plusieurs d'entre eux voudront immédiatement passer à l'action, croyant qu'ils ont la bonne idée qui « changera tout » et résoudra le problème en cause.

À partir de ce point, les troisième et quatrième étapes peuvent être menées simultanément. Être à l'écoute de votre communauté a tendance à ralentir le processus de travail, ce qui est positif puisque cela vous donne l'occasion de réellement écouter les récits des gens touchés par le problème en cause. Vous tirerez ainsi profit de la sagesse de toutes les personnes qui se préoccupent du problème, et cela vous permettra également de renforcer l'engagement. En testant les idées qui vous permettront de faire des gains rapides, vous obtiendrez des retombées plus rapidement.

TROISIÈME ÉTAPE — SOYEZ À L'ÉCOUTE DE VOTRE COMMUNAUTÉ EN DÉPLOYANT UNE VASTE STRATÉGIE D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Afin de réaliser un impact collectif, nous avons besoin d'une communauté croissante de personnes déterminées à entreprendre des changements. Le principal moyen d'y parvenir consiste à demander aux gens de partager leurs idées, ce qui nous aide à déterminer l'état actuel du problème en cause, de même qu'à connaître les changements que les gens considèrent comme nécessaires en vue d'améliorer la situation. Plusieurs groupes avec lesquels je travaille ont formé une équipe d'écoute, qui se consacre exclusivement à l'établissement de relations avec la communauté, de même qu'à l'écoute et à l'engagement de ses membres. Cette équipe voit d'abord à sélectionner des partenaires clés qui coorganiseront des consultations. La plupart des groupes soulignent la nécessité de consulter plusieurs personnes ayant vécu les conséquences du problème (s'il s'agit de réduire l'incidence du cancer, ils consultent des personnes qui souffrent du cancer; s'il s'agit de réduire la pauvreté, ils consultent alors des personnes qui sont pauvres, etc.), bien qu'en général, ils tiennent à entendre les représentants des quatre catégories de dirigeant-e-s.

Le rassemblement des 100 meilleurs dirigeant-e-s dont nous avons parlé à la deuxième étape facilite grandement le travail de l'équipe d'écoute. Les personnes qui assistent au rassemblement possèdent une bonne compréhension du problème en cause, et ont pris le temps d'en discuter. Elles comprennent la nécessité de mener un vaste exercice de consultation, et sont disposées à donner un coup de main à l'organisation des séances de consultation.

Tâches de l'équipe d'écoute :

- ✓ Entrer en contact avec des partenaires.
- ✓ Élaborer un plan pour organiser le travail d'écoute auprès des quatre catégories de dirigeant-e-s.
- ✓ Préparer une liste de questions qui orienteront les séances de consultation.
- ✓ Préparer un horaire pour les séances de consultation avec l'aide de l'équipe d'employé-e-s.
- ✓ Organiser les séances de consultation, y assister, et prendre des notes au cours de celles-ci.
- ✓ Recueillir le nom et l'adresse courriel des personnes consultées pour les entrer dans la base de données.
- ✓ Préparer le matériel de communication afin de diffuser des mises à jour sur les séances de consultation, de même que les résultats de celles-ci.
- ✓ Rédiger un « rapport d'écoute ».
- ✓ Demander à quelques personnes qui ont pris part à la consultation de vérifier le rapport d'écoute en s'assurant que leurs propos sont bien rapportés.

Consulter les membres de la communauté qui participent à votre initiative peut prendre de quatre à six mois. Cette étape a deux fonctions. La première consiste à savoir ce qui, selon eux, doit être changé; la seconde consiste à renforcer l'engagement. Plusieurs groupes consulteront plus de 500 personnes; d'autres iront même jusqu'à 1000. Cela permet de faire croître substantiellement la base de données. Le matériel de communication préparé par l'équipe d'écoute permet de relier les gens, ce qui souvent génère de l'enthousiasme et de l'espoir. Plusieurs affirment que c'est durant l'exercice de consultation qu'ils commencent réellement à sentir que l'impact collectif est possible.

QUATRIÈME ÉTAPE — FORMEZ DES ÉQUIPES DOTÉES DE MANDATS BREFS QUI METTRONT EN ŒUVRE VOS STRATÉGIES PERMETTANT DE FAIRE DES GAINS RAPIDES

Après environ six mois, la plupart des réseaux qui mettent en œuvre une initiative d'impact collectif ressentent qu'il est urgent de déployer des stratégies menant à des actions concrètes. Les gens en ont assez de parler. Nous savons qu'il faut beaucoup de discussions et d'apprentissages pour développer des idées novatrices. Néanmoins, comme l'un de mes client-e-s m'a déjà fait remarquer : « Il y a des personnes qui pensent et des personnes qui exécutent, et nous avons besoin des deux. »

L'un des meilleurs moyens de juguler ce sentiment qu'il est urgent d'« agir » plutôt que de « penser » consiste à former des équipes d'action. Il s'agit d'équipes dotées d'un mandat de six à douze mois qui ont pour fonction de mettre en œuvre des mesures concrètes. Des stratégies permettant de faire des gains rapides émergeront lors du rassemblement dont nous avons discuté à la deuxième étape. D'autres émergeront également au cours des séances de consultations menées par l'équipe d'écoute.

Voici quelques conseils pour vous aider :

- Vous devez généralement choisir des stratégies pour lesquelles un-e champion-ne sera en mesure de diriger l'équipe.
- Abordez le problème de manière à pouvoir le résoudre en six mois. Rappelez-vous qu'à cette étape, vous cherchez à faire des gains rapides; il n'est donc pas nécessaire d'opérer un changement complet.
- Les équipes d'action sont conçues pour tester des stratégies permettant de faire des gains rapides. Rappelez-vous que votre plan communautaire quinquennal n'est pas encore élaboré; il ne faut donc pas que ces stratégies à court terme occupent une trop grande importance au sein de celui-ci.
- Les équipes d'action constituent un excellent véhicule pour mettre en œuvre des activités se renforçant mutuellement plus tard au cours de votre initiative. Essayez de former ces équipes à partir de personnes issues des quatre catégories de dirigeant-e-s.

Les équipes d'action déploient des mesures concrètes pendant que vous recueillez de l'information et élaborez vos stratégies. L'une des villes avec lesquelles j'ai travaillé a débloqué un budget de plus de cinq millions de dollars afin d'atteindre ses objectifs, et ses responsables

Voici trois exemples de projets menés par des équipes d'action :

- Un réseau voué à la réduction de la pauvreté a trouvé un moyen de réduire de 10 % le nombre de personnes inscrites sur une liste d'attente pour obtenir un logement abordable, et ce, sans faire de nouveaux investissements. Ses membres ont déterminé quelles étaient sur cette liste les personnes les plus prêtes à occuper un logement, et ont collaboré avec les propriétaires du secteur privé pour leur offrir des logements abordables et de qualité.
- Un groupe voué à la réduction de l'incidence du cancer a estimé pouvoir réduire le taux élevé de cancers de la vessie en recrutant des puisatières et des puisatiers de même que des foreuses et des foreurs de puits pour effectuer des tests de qualité d'eau. Le groupe a pris trois mois pour mettre au point les trousseaux de test, et trois autres pour les distribuer.
- Un groupe désireux d'améliorer le taux de diplomation a travaillé avec des dirigeant-e-s d'affaires pour déployer une campagne d'un mois incitant les jeunes à rester à l'école.

m'ont remis un document de trois pages dressant la liste de résultats obtenus sur le plan de la réduction de la pauvreté. Tout cela avant que leur réseau ait adopté leur plan communautaire.

CINQUIÈME ÉTAPE — RÉDIGEZ VOTRE PLAN D'ACTION COMMUN ET VOTRE MÉTHODE DE MESURE COMMUNE SOUS LA FORME D'UN PLAN COMMUNAUTAIRE QUINQUENNAL, ET OFFICIALEZ VOTRE PARTENARIAT

La plupart des plans communautaires sont rédigés au cours des 12 à 18 mois suivant la mise sur pied d'un réseau. J'encourage les groupes à prendre leur temps pour rédiger leur plan communautaire pour trois raisons :

1. Au cours de la première année, les dirigeant-e-s communautaires doivent se départir de leurs manières actuelles de penser et de travailler. Il faut du temps pour apprendre à travailler ensemble, pour comprendre les approches en matière de changement systémique, et pour établir de nouvelles synergies entre les partenaires du réseau.
2. L'année de formation est une période au cours de laquelle les nouvelles idées émergent facilement, la créativité atteint un sommet, et les gens font souvent montre d'espoir. Il s'agit d'une période extrêmement productive au cours de laquelle de nouvelles idées voient le jour, de nouvelles mesures prennent forme, et une sagesse collective émerge.
3. Le plan communautaire concerne davantage ce qu'il a été convenu de réaliser collectivement que ce qui doit être fait. Bien entendu, tout le monde veut faire ce qui doit être fait; toutefois, décider collectivement du travail à effectuer nécessite des débats, des compromis, et l'établissement de liens de confiance. Il est également nécessaire que le réseau communautaire entérine le plan.

Je recommande aux réseaux de rédiger un plan communautaire quinquennal. Je sais que cela peut paraître long, et que de nombreuses personnes sont plutôt habituées à développer des stratégies triennales. Je crois toutefois que cinq années représentent une durée convenable, car mon expérience indique qu'il faut une année complète pour vraiment mettre en œuvre le plan. Au cours de la deuxième année, vous vous préparez pour la période de pleine production. Cette dernière survient durant les troisième et quatrième années; c'est donc durant cette période que vous obtenez la plupart de vos résultats. La cinquième année est pour sa part marquée par un ralentissement des activités, et est consacrée à la transition ou au renouveau. Bien qu'un plan quinquennal contribue à simplifier le découpage du processus, il faut savoir que plusieurs initiatives d'impact collectif peuvent se dérouler sur plus de dix années. Tout dépend de l'ampleur du problème en cause; conséquemment, considérez que cette durée a une valeur indicative plutôt que prescriptive.

Lors de la rédaction d'un plan communautaire pour articuler votre plan d'action commun, il est nécessaire de tenir compte des points suivants :

- **Écouter et respecter tous les partenaires.** Le principal but d'un impact collectif est de concentrer l'attention d'un réseau de partenaires sur un problème donné de manière à

améliorer collectivement la situation. Ce plan constitue ainsi un accord collectif entérinant ce que vous réaliserez ensemble.

- **Une description de votre groupe et de ce qu'il désire accomplir.** L'équipe d'employé-e-s se sera déjà chargée de rédiger cette description, et le réseau devra l'adopter au début du processus. Vous n'aurez qu'à la mettre à jour pour ensuite l'insérer dans votre plan, car il est fort probable que votre énoncé de mission et votre liste de retombées visées auront changé entre-temps.
- **Un récit des 12 premiers mois de votre initiative.** J'aime bien que le plan communautaire raconte l'histoire de la genèse de l'initiative et fournisse des détails sur le processus ayant mené à l'établissement du plan d'action commun.
- **Un rapport de données (menant à la méthode de mesure commune).** Avant le premier rassemblement de dirigeant-e-s (voir les deux premières étapes), vous avez rédigé plusieurs brefs articles qui ont servi au cours de la première année à établir la majeure partie de la base informationnelle nécessaire à votre impact collectif. Un résumé de ces articles devrait apparaître dans votre plan communautaire. Je considère qu'il est plus simple de se concentrer sur la méthode de mesure commune au cours de la première année. Votre plan communautaire peut présenter certaines des mesures qui, selon les séances de consultation et la recherche effectuée, ont été jugées importantes pour le réseau de partenaires.
- **Un rapport d'écoute.** Pendant près d'un an, l'équipe d'écoute a été en contact avec la communauté. Une description de ce qui a été fait et de ce que vous avez appris devrait apparaître dans ce rapport.
- **Les orientations stratégiques et les stratégies à mettre en œuvre au cours des cinq prochaines années.** L'une des parties les plus importantes d'un plan communautaire réside dans la présentation de l'articulation des grandes orientations stratégiques que prendra votre travail, de même que des stratégies que vous comptez déployer. Il peut par ailleurs s'avérer très utile de décrire les retombées auxquelles devrait mener chacune de vos orientations stratégiques.
- **Un plan de gouvernance.** La structure de soutien de base pour l'impact collectif est généralement composée de l'organisation qui assure le parrainage fiscal (c.-à-d. une organisation autorisée à recevoir des dons et dotée de politiques exemplaires en matière de ressources humaines et de budget), de l'équipe d'employé-e-s, de la table ronde de dirigeant-e-s, et des équipes d'action. Ce plan devrait expliquer la manière dont sera développée la capacité de cette structure de soutien.
- **Un budget.** Il est essentiel de disposer de fonds pour mettre en œuvre efficacement un impact collectif. Un budget opérationnel (revenus, salaires des employé-e-s et dépenses) et une stratégie de collectes de fonds demeurent très utiles, car cela indique aux donatrices et aux donateurs qu'une campagne est imminente.

PRÉSENTATION DU PLAN D'ACTION COMMUN À LA COMMUNAUTÉ ET OFFICIALISATION DU PARTENARIAT

Comme dans le cas du rassemblement décrit à la deuxième étape, il est important que vous invitiez vos 100 meilleurs dirigeant-e-s et toutes les personnes consultées au lancement de votre plan communautaire. Voici quelques conseils pour l'organisation de cet évènement :

- **Participant-e-s.** Assurez-vous d'inviter des personnes représentant l'ensemble du système. Faites ainsi en sorte que les catégories de dirigeants (monde des affaires, gouvernements, organisations à but non lucratif, et personnes ayant une expérience concrète) composent chacune 25 % de votre assemblée.
- **Ordre du jour.** Présentez le plan communautaire, et demandez à l'assemblée si vous avez oublié quelque chose ou s'il y a des éléments qui doivent être modifiés. J'aime aussi demander aux membres de l'assemblée d'examiner les orientations stratégiques, puis de proposer des stratégies et d'indiquer à quels aspects du processus eux-mêmes ou leur organisation désirent contribuer ou participer.
- **Prise de notes.** Puisqu'il est habituel de compter plus de 100 personnes dans la salle, je recommande de les diviser en 10 à 12 tables. Chaque table désigne une personne chargée de la présidence, et une autre de la prise de notes. Les moments forts des discussions sont consignés, de manière à pouvoir être révisés et mis à jour après l'évènement.
- **Invitations.** Vous êtes à la recherche de personnes qui désirent s'engager à épauler la mise en œuvre du plan communautaire. Demandez aux membres de l'assemblée de quelle manière ils peuvent donner un coup de main. En général, des formulaires d'engagement leur sont distribués pour leur demander s'ils désirent s'impliquer à la table ronde de dirigeant-e-s ou dans l'une des équipes d'action, recevoir des communications, offrir du financement, devenir formellement partenaires, adopter le plan communautaire, ou intégrer sa mise en œuvre au mandat de leur organisation. La roue de l'engagement (voir *Wheel of Engagement Exercise* dans la liste de références et de ressources) est un exercice qui peut se révéler utile à cette fin.
- **Révision et diffusion.** Modifiez le plan communautaire et remettez-en un exemplaire à toutes les personnes qui ont assisté à son lancement. Souvent, à cette étape du processus, la base de données compte plus de 1 000 personnes, incluant les 100 meilleurs dirigeant-e-s, toutes les personnes qui ont participé aux séances de consultation, de même que celles qui sont préoccupées par le problème en cause. Leur faire parvenir une version PDF du plan, un résumé ainsi qu'un mot de remerciement est une excellente manière de clore cette étape de votre travail d'impact collectif.

Rédiger un plan communautaire et présenter votre plan d'action commun à votre réseau et à l'ensemble de votre communauté représente un accomplissement remarquable. Si vous avez bien travaillé, vous aurez :

1. Une base de données qui compte plus de 1 000 personnes prêtes à soutenir votre initiative.
2. Des partenaires communautaires (des organisations qui représentent les quatre catégories de dirigeant-e-s) qui se sont formellement engagés à réaliser votre plan communautaire.
3. Un plan communautaire complet visant le changement systémique, de même qu'une méthode de mesure commune. Ce plan sera fort probablement le tout premier dans l'histoire de votre communauté à s'attaquer au problème que vous avez ciblé.

4. Une structure de soutien permettant de mener le travail d'impact avec des partenaires qui ont testé le travail des équipes d'action, gouverné ensemble, obtenu des résultats, instauré la confiance parmi le groupe, et tenu de longues et laborieuses discussions.
5. Une communauté qui fera une priorité de la résolution du problème que vous avez ciblé.

Établir un plan d'action commun et élaborer un plan communautaire quinquennal implique principalement de mobiliser une communauté afin qu'elle passe à l'action. Réaliser un impact collectif dans une communauté exige le travail collectif d'un grand groupe. Mettre en place des stratégies qui se renforcent mutuellement nécessite la collaboration de personnes issues de différents secteurs. Un important soutien communautaire est donc nécessaire afin de réaliser des changements systémiques. Si vous établissez votre plan d'action commun à la hâte, minimisez vos efforts de consultation ou ne cherchez pas à susciter un vaste engagement, vous vous retrouverez avec un plan que vous devrez « vendre » à votre réseau. Vous ne parviendrez pas à mobiliser la communauté, et celle-ci ne considérera pas la résolution du problème que vous avez ciblé comme une priorité. Si, au contraire, vous avez travaillé convenablement pour établir votre plan d'action commun, sa mise en œuvre sera plus facile, et il y a de fortes chances qu'elle se solde par un succès.

Je termine mon article en vous rappelant que j'ai présenté « ma manière » d'établir un plan d'action commun. Je ne souhaite pas nécessairement que vous l'adoptiez, mais plutôt que vous l'utilisiez pour apprendre à développer « votre manière » propre. Cet article vous apportera plus de bénéfices si vous le considérez comme une étude de cas à partir de laquelle apprendre plutôt que comme une marche à suivre standardisée pour le développement communautaire.

Je vous souhaite d'avoir bien du plaisir à améliorer vos communautés. Il s'agit là d'un travail très enrichissant.

À PROPOS DE PAUL BORN

Ayant fondé *Opportunities 2000* en 1996, un projet visant à réduire le taux de pauvreté dans la région de Waterloo afin qu'il se situe parmi les plus bas au pays, Paul est un pionnier des initiatives d'impact collectif en Amérique du Nord. Il a également fondé *Vibrant Communities*, de sorte que son initiative, qui comptait une seule ville à l'origine, prenne de l'ampleur. Aujourd'hui, *Vibrant Communities* rassemble plus de 75 villes canadiennes et une ville étasunienne qui se servent toutes d'approches d'impact collectif pour s'attaquer à la pauvreté. Président du Tamarack Institute, Paul dirige une extraordinaire équipe, de même qu'une communauté de plus de 23 000 personnes. Auteur de cinq livres dont deux succès de librairie au Canada, Paul donne des formations sur le changement communautaire un peu partout dans le monde. En plus d'écrire, d'enseigner et de diriger une équipe de 20 employé-e-s, Paul se passionne pour le travail pratique. Il soutient six initiatives d'impact collectif en Amérique du Nord en leur offrant un service d'accompagnement et de consultation sur une base mensuelle. Le présent article est basé sur son expérience. Pour plus de détails, visitez le www.paulborn.ca et le www.tamarackcommunity.ca.



LISTE DE RÉFÉRENCES ET DE RESSOURCES

Bohm, D. 1996. *On dialogue*. New York : Routledge.

Born, P. (dir. publ.). 2008. *Creating Vibrant Communities. How Individuals and Organizations from diverse sectors of society are coming together to reduce poverty in Canada*. Toronto : Bastian Publishing.

Born, P. 2012. *Community Conversations. Mobilizing the ideas, skills and passion of community organization, governments, business and people*. Toronto : Bastion Publishing.

Born, P. 2014 *Deepening Community. Finding joy together in chaotic times*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Centraide du centre de l'Iowa. *Opportunity Central Iowa Network*. <https://www.unitedwaydm.org/opportunity>.

Maine Cancer Foundation. *Maine's Impact Cancer Network*. <https://mainecancer.org/overview-community-plan>.

Mintzberg, H. 1994. « The Fall and Rise of Strategic Planning ». *Harvard Business Review*, numéro de janvier-février 1994.

Regional Collaboration to Strengthen and Expand STEM (RECESS).
<http://stemforall2017.videohall.com/presentations/1070?panel=mc>.

Table ronde de Hamilton pour la réduction de la pauvreté. *Hamilton: The Best Place to Raise a Child*. <http://hamiltonpoverty.ca>.

Zimmerman, B. 2015. *Preventing Snap Back*. Waterloo : Tamarack Collective Impact Institute. Vidéo, 13 min 50 s, <https://www.youtube.com/watch?v=cnXRX0Y9io8>.

Tamarack Institute. *Top 100 Exercise*. <http://www.tamarackcommunity.ca/library/top-100-engagement-tool>.

Tamarack Institute. *Wheel of Involvement Exercise*.
<http://www.tamarackcommunity.ca/library/wheel-of-involvement>.
