



LA BOÎTE À OUTILS DE
L'IMPACT COLLECTIF
DE L'INSTITUT TAMARACK

ÉDITÉ PAR LIZ WEAVER
ADAPTÉ EN FRANÇAIS PAR MYRIAM BÉRUBÉ



 INSTITUT
TAMARACK

© Institut Tamarack, 2022.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme ou par quelque procédé électronique ou mécanique que ce soit – photocopie, enregistrement ou autre – sans l’autorisation écrite préalable de l’Institut Tamarack, sauf dans le cas de brèves citations incorporées dans des critiques et de certaines autres utilisations non commerciales autorisées par la loi sur le droit d’auteur. Pour toute demande d’autorisation, veuillez communiquer avec l’Institut Tamarack à l’adresse indiquée à continuation.

ISBN : 978-1-7780696-0-4

Édité par Liz Weaver

Adapté en français par Myriam Bérubé

Révision des textes en français par Ludivine Halé

Illustration de couverture par [Angelina Bambina](#)

Mise en page par Duncan Field

Première édition en 2022.

Institut Tamarack

University of Waterloo, 140 Westmount Road North Waterloo, Ontario, N2L 3G6

<https://www.tamarackcommunity.ca/fr-ca/francophone-de-tamarack>

Financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

Canada 

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des autrices et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
1. Qu'est-ce que l'impact collectif?	8
OUTIL Aperçu de l'impact collectif.....	8
OUTIL Les cinq conditions de l'impact collectif	11
OUTIL Le continuum de la collaboration	13
OUTIL Évaluer dans quelle mesure votre communauté est prête pour l'impact collectif	15
2. Les conditions préalables à l'impact collectif.....	17
OUTIL Évaluer le contexte de la communauté	17
OUTIL Identifier 100 personnes influentes	19
OUTIL Le système de référencement à l'échelle de la communauté.....	21
OUTIL Définir l'enjeu à résoudre	22
OUTIL La carte d'empathie	24
OUTIL Évaluer les ressources de l'initiative d'impact collectif.....	26
OUTIL Cartographier les rôles des membres d'une initiative d'impact collectif.....	27
OUTIL La roue de l'engagement	28
3. Un plan d'action commun.....	30
OUTIL Définir une vision commune pour le changement	31
OUTIL Déterminer la portée de notre travail	32
OUTIL Canevas d'un plan d'action commun.....	33
OUTIL Définir des changements déterminants.....	34
4. Un système d'évaluation commun	37
OUTIL Cartographie de l'écosystème d'évaluation	37
OUTIL Journal des effets	40
OUTIL Changement le plus significatif	43
OUTIL Organiser une ran-données	44
5. Des activités se renforçant mutuellement	48
OUTIL Inventaire des programmes et des services existants	48
OUTIL Passer de la stratégie à l'action	49
OUTIL Définir les activités qui contribuent à l'initiative d'impact collectif	52

OUTIL Définir la contribution, les bénéfices et les contraintes	53
OUTIL Établir des valeurs et des principes afin de travailler ensemble	54
6. Une communication continue	58
OUTIL Les quatre « M » de la communication efficace	58
OUTIL Canevas des progrès accomplis	60
OUTIL Schématisation du parcours d'une initiative d'impact collectif	61
OUTIL Créer un plan sur une page	63
7. Une infrastructure de soutien	65
OUTIL Structure de gouvernance collaborative	65
OUTIL Élaborer le budget d'une initiative d'impact collectif	68
OUTIL Planifier votre infrastructure de soutien	70
8. Passer à l'action	72
OUTIL Plan d'action de la première année de votre initiative d'impact collectif	72
OUTIL Auto-évaluation et planification de l'initiative d'impact collectif	75



INTRODUCTION

BIENVENUE DANS LA BOÎTE À OUTILS SUR L'IMPACT COLLECTIF DE L'INSTITUT TAMARACK

Le cadre d'impact collectif a été lancé en 2011 par John Kania et Mark Kramer du FSG. Leur article sur l'impact collectif paru dans le magazine Stanford Social Innovation Review décrit certains des ingrédients clés permettant aux initiatives à l'échelle d'une communauté de passer d'une situation où les « actions et les résultats sont fragmentés » à une « action commune menant à un impact collectif profond et durable ». Ces conditions sont les suivantes : un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des activités se renforçant mutuellement, une communication continue et une infrastructure de soutien.

Lors de la parution de l'article, nombre d'acteurs et d'actrices de changement ont dit reconnaître leur travail dans le processus décrit par Kania et Kramer. Paul Born, ancien co-directeur général de l'Institut Tamarack, était l'un d'entre eux. Voici ce qu'il a alors dit :

« Kania et Kramer ont si bien compris le travail que nous faisons, et l'ont décrit d'une manière si limpide qu'ils ont en fait jeté les bases d'une nouvelle approche pour le changement à l'échelle des communautés. »

Depuis 2011, la popularité de l'impact collectif a explosé. Il est actuellement utilisé à travers le monde par des coalitions et des initiatives collaboratives qui luttent contre la pauvreté, l'itinérance, le changement climatique, les injustices, l'échec scolaire et de nombreux autres enjeux.

Le cadre d'impact collectif développé par le [FSG](#) fait l'objet d'améliorations depuis une dizaine d'années grâce aux contributions de nombreux partenaires du [Collective Impact Forum](#), une plateforme en ligne administrée par le FSG. Le Collective Impact Forum présente de nombreux exemples d'initiatives d'impact collectif en cours et rassemble régulièrement les leaders d'infrastructures de soutien et les membres des communautés pour faire évoluer cette approche. L'Institut Tamarack joue le rôle de catalyseur aux côtés du Collective Impact Forum depuis sa création et bénéficie des connaissances et des ressources de cet important réseau de développement sur le terrain. Pour le dixième anniversaire de l'impact collectif, le Collective Impact Forum et ses partenaires, dont l'Institut Tamarack, ont produit une série rétrospective d'articles qui ont contribué à façonner la pratique de l'impact collectif.

À l'Institut Tamarack, nous reconnaissons l'importance d'un engagement à long terme dans le cadre d'une initiative d'impact collectif. Nous reconnaissons également que, pour résoudre des enjeux aussi complexes que la pauvreté, une collaboration intersectorielle intentionnelle, sur plusieurs années et rassemblant des partenaires divers et investis, est essentielle. En 2016, l'Institut Tamarack a publié l'article [Impact collectif 3.0](#) qui se base sur le cadre d'abord décrit par Kania et Kramer et approfondit notre compréhension de l'impact collectif pour en tirer le meilleur parti.

L'initiative de l'Institut Tamarack, Communautés éliminant la pauvreté (CEP), rassemble plus de 400 municipalités à travers le Canada depuis 20 ans. Elle fait le lien entre la théorie de l'impact collectif et la pratique sur le terrain. En 2020, CEP a publié son [rapport d'impact](#) (en anglais uniquement). Ce dernier présente des actions locales qui, associées à des investissements publics fédéraux, provinciaux et municipaux, ont réduit la pauvreté pour près de 1,1 million de Canadien·ne·s. C'est donc une démonstration claire que le travail collectif génère un impact.

Plus récemment, l'Institut Tamarack a adopté une démarche d'impact collectif dans le cadre de son projet Communautés bâtissant l'avenir des jeunes, un partenariat sur cinq ans entre l'Institut Tamarack, le gouvernement du Canada et vingt communautés réparties au Canada dont l'objectif est de développer des approches impliquant la communauté pour favoriser la réussite des jeunes. Dans chaque communauté, des organismes communautaires, des représentant·e·s du gouvernement local, des résident·e·s, des jeunes, des expert·e·s des enjeux dont il est question et des personnes ayant une expérience vécue de ces derniers se rassemblent et coordonnent des stratégies locales visant à accompagner la transition des jeunes de leurs études à l'emploi. Ces tables rondes offrent l'avantage supplémentaire de permettre aux communautés du réseau d'apprendre les unes des autres. Les apprentissages d'une communauté sont ainsi partagés avec les autres. Il en résulte une intelligence collective et des connaissances qui sont transmises, évaluées et appliquées par d'autres partenaires. C'est ce qui fait la force de l'impact collectif à grande échelle.

L'Institut Tamarack croit au pouvoir et à l'importance de l'impact collectif pour résoudre des enjeux complexes qui touchent les communautés au Canada, en Amérique du Nord et ailleurs. Nous avons collaboré, soutenu et appris d'initiatives d'impact collectif en Amérique du Nord, en Australie, en Nouvelle-Zélande, à Singapour, au Royaume-Uni, et ailleurs dans le monde.

Nous espérons que cette boîte à outils sur l'impact collectif vous fournira les connaissances nécessaires pour ancrer solidement votre initiative d'impact collectif. Nous souhaitons également vous doter d'outils pratiques et utiles pour explorer les conditions préalables, les conditions de mise en œuvre et les phases d'une initiative d'impact collectif à long terme. Les outils et les ressources de cette boîte à outils sont le fruit de plus de vingt ans de travail dans

le domaine du développement des communautés et de partenariats avec des acteurs et actrices de changement qui agissent à l'échelle locale partout dans le monde.

Lorsqu'il allie un engagement à long terme et rassemble des expert·e·s des enjeux dont il est question et des personnes ayant une expérience vécue de ces derniers, l'impact collectif est une démarche efficace. Nous espérons que ce livre électronique vous outillera pour vous permettre de vous lancer et vous offrira suffisamment de connaissances tirées de l'expérience pratique pour vous aider à poser des questions pertinentes aux bonnes personnes tout au long de votre parcours.

Nous nous faisons toujours un plaisir de collaborer avec d'autres. Vos commentaires, vos questions et vos encouragements sont les bienvenus.

Si vous avez des commentaires ou des suggestions, n'hésitez pas à les transmettre à myriam@tamarackcommunity.ca

Consultez notre site Web pour des ressources et des outils supplémentaires : <https://www.tamarackcommunity.ca/fr-ca/francophone-de-tamarack>.

Liz Weaver,
Co-directrice générale
Institut Tamarack



1. QU'EST-CE QUE L'IMPACT COLLECTIF ?

L'[impact collectif](#) est une « approche structurée de collaboration intersectorielle ayant pour but de résoudre des enjeux sociaux et environnementaux complexes à grande échelle ». D'abord défini par John Kania et Mark Kramer de [FSG](#) dans un article publié dans le [Stanford Social Innovation Review](#) (en anglais) à l'hiver 2011, l'impact collectif comprend trois conditions préalables et cinq conditions de mise en œuvre, qui, lorsqu'elles sont appliquées de manière rigoureuse, ont permis de démontrer une efficacité remarquable pour répondre à un vaste ensemble d'enjeux sociaux. L'impact collectif a été rapidement assimilé, en partie grâce à la clarté et à la pertinence avec laquelle Kania et Kramer décrivent leur approche collaborative et multisectorielle. L'impact collectif est également un ensemble de pratiques en évolution dont l'efficacité s'accélère grâce au nombre croissant de praticien·ne·s qui le mettent en place et partagent leurs rétroactions au fur et à mesure de leurs apprentissages et de leur expérience.

OUTIL | APERÇU DE L'IMPACT COLLECTIF

L'impact collectif n'est pas seulement une nouvelle approche qui permet de résoudre des problèmes sociaux et environnementaux complexes. Il s'agit également d'un modèle différent de développement social. Le pouvoir de l'impact collectif réside dans la collaboration intersectorielle entre plusieurs organisations à la recherche de ressources et d'innovations. Il favorise l'apprentissage stratégique grâce à des boucles d'évaluation et de rétroaction en continu et accroît l'efficacité de l'action en suscitant une réponse unifiée et simultanée d'un ensemble de partenaires.

L'impact collectif se définit par l'engagement d'un groupe d'actrices et d'acteurs émanant de différents secteurs envers un plan d'action commun visant à résoudre un problème social complexe. Afin de créer des solutions durables aux défis sociaux à grande échelle, les organismes, dont les organismes gouvernementaux et ceux de la société civile, et le secteur privé doivent coordonner leurs efforts et travailler ensemble envers un objectif clairement défini.

Lorsqu'une initiative d'impact collectif prend forme, il est nécessaire de considérer les conditions préalables qui contribuent à la réussite d'un nouveau projet collaboratif. Par ailleurs, la recherche et la pratique indiquent qu'il existe cinq conditions et cinq phases qui peuvent aussi contribuer favorablement à une action collective. Cet outil présente les informations et les questions de base nécessaires afin de mettre sur pied une initiative d'impact collectif.

LES TROIS CONDITIONS PRÉALABLES À UNE INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Pour favoriser la mise en place d'une initiative d'impact collectif, trois conditions préalables doivent être réunies :

Des personnes influentes : Un individu ou un petit groupe de personnes avec suffisamment d'influence pour rassembler les leaders de divers secteurs et maintenir leur engagement au fil du temps.

Un sentiment d'urgence : Une nouvelle occasion ou crise qui a la force de convaincre les gens de l'urgence d'agir envers un enjeu précis ou d'identifier une nouvelle approche.

Des ressources adéquates : Des ressources financières, matérielles et humaines adéquates pour maintenir les activités pendant au moins deux à trois ans. Il est généralement nécessaire d'impliquer au moins un bailleur de fonds principal pour soutenir l'infrastructure et la planification.

LES CINQ PHASES DU DÉVELOPPEMENT D'INITIATIVES D'IMPACT COLLECTIF



CINQ QUESTIONS POUR DÉTERMINER L'ADÉQUATION DE L'APPROCHE D'IMPACT COLLECTIF

1. Visons-nous à résoudre un enjeu complexe assorti d'une cible populationnelle mesurable (par ex. : 10 % ou plus) s'appliquant à l'ensemble de la communauté?
2. Considérons-nous qu'il est nécessaire d'impliquer diverses parties prenantes à long terme (3 à 5 ans, voire plus) afin d'atteindre l'impact souhaité?
3. Considérons-nous qu'une mobilisation intersectorielle est essentielle afin d'induire un changement à l'échelle de la communauté?
4. Sommes-nous disposés à nous appuyer sur des données mesurables pour étayer l'enjeu et les résultats obtenus, puis à réinvestir nos apprentissages dans l'action?
5. Sommes-nous prêts à ce que les membres de la communauté agissent à titre de leaders, de partenaires, d'acteurs et d'actrices de changement pour atteindre un impact collectif?

NEUF PRINCIPES DE LEADERSHIP À L'INTENTION DU PERSONNEL DES INFRASTRUCTURES DE SOUTIEN

1. Approchez le système de l'angle de la complexité.
2. Permettez à la vision d'être « parfaitement imparfaite » plutôt que de tenter de planifier les moindres détails.
3. Tentez de trouver un équilibre entre les données et l'intuition, la planification et l'action, ainsi que la prudence et la prise de risque.
4. Permettez aux paradoxes et aux tensions de s'exprimer.
5. N'attendez pas d'avoir des certitudes pour passer à l'action.
6. Créez un environnement favorisant le partage d'informations, la pluralité des points de vue, et l'établissement de liens et de relations.
7. Alliez coopération et compétition : ce n'est pas l'un ou l'autre.
8. Prenez conscience du fait que les conversations informelles et les rumeurs contribuent aux modèles mentaux et aux croyances. Portez attention à ces éléments lorsque vous cherchez à provoquer le changement.
9. Accueillez les solutions complexes qui émergent de l'interaction entre les systèmes, les idées et les ressources.

CINQ ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER LORS DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION COMMUN

1. **Qui influence la direction du plan d'action commun?** Il est nécessaire de travailler ensemble pour parvenir à un plan d'action commun; il ne s'agit pas de laisser une partie « gagner ».
2. **Quel est le degré de complexité de l'enjeu?** Augmentez l'impact de votre initiative et établissez un plan d'action plus facilement en définissant clairement l'enjeu que vous souhaitez résoudre et les stratégies réalistes pour y parvenir.
3. **Quelle est la situation par rapport à l'enjeu dans votre communauté?** Analysez les données pour orienter le plan d'action et générer l'impact souhaité.
4. **Qui fait quoi à l'heure actuelle?** Cartographiez les efforts en cours dans la communauté qui participent à la résolution du problème.
5. **Quelle est la prochaine étape?** Entamez la conversation, explorez le problème ensemble et échangez sur les prochains pas vers la transformation visée.

OUTIL | LES CINQ CONDITIONS DE L'IMPACT COLLECTIF

La recherche et la pratique indiquent qu'il existe cinq conditions qui, ensemble, contribuent à la réussite des initiatives d'impact collectif, provoquent un réel alignement, et mènent à des résultats puissants : un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des activités se renforçant mutuellement, une communication continue et une infrastructure de soutien.

UN PLAN D'ACTION COMMUN

Observez de près tout groupe de bailleurs de fonds et d'organismes à but non lucratif croyant travailler sur un même enjeu. Vous vous rendrez vite compte qu'il s'agit bien souvent d'enjeux tout à fait différents. Les organisations utilisent souvent une définition légèrement différente du problème et du but ultime à atteindre. Ces différences sont facilement ignorées lorsque les organisations travaillent de façon indépendante à des projets distincts, mais elles divisent les efforts et affectent l'impact du secteur dans son ensemble. L'impact collectif requiert que ces différences soient abordées et résolues.

UN SYSTÈME D'ÉVALUATION COMMUN

Collecter les données et mesurer les résultats à l'échelle de la communauté et de toutes les organisations participantes de façon constante et à la lumière d'une courte liste d'indicateurs ne garantit pas seulement l'alignement de tous les efforts, mais permet aussi aux participant·e·s d'être redevable les un·e·s envers les autres et d'apprendre ensemble des réussites comme des échecs.

DES ACTIVITÉS SE RENFORÇANT MUTUELLEMENT

Les initiatives d'impact collectif dépendent d'un groupe diversifié de parties prenantes collaborant les unes avec les autres. Ceci ne signifie pas que tous les participant·e·s font la même chose, mais bien qu'ils s'entraident afin de mettre en œuvre l'ensemble précis d'activités dans lesquelles ils excellent, de façon à se soutenir et à se coordonner.

UNE COMMUNICATION CONTINUE

Établir une relation de confiance entre les organismes, les entreprises et les agences gouvernementales est un défi monumental. Les participant·e·s ont besoin de plusieurs années de rencontres régulières afin d'acquérir suffisamment d'expérience pour reconnaître et apprécier les motivations communes dans leurs divers efforts. Ils ont besoin de temps pour constater que leurs intérêts seront traités de manière équitable, et que les décisions seront prises sur la base d'informations objectives permettant de garantir la meilleure solution possible au problème, et non les intérêts d'une organisation en particulier.

UNE INFRASTRUCTURE DE SOUTIEN

Créer et gérer une initiative d'impact collectif nécessite une structure distincte dotée d'une équipe aux compétences bien particulières qui peut agir à titre d'infrastructure de soutien à l'ensemble du projet. La coordination requiert un investissement en temps que les organisations participantes ne peuvent combler. La présomption que la collaboration peut survenir sans infrastructure de soutien est l'une des raisons de l'échec d'un projet les plus fréquemment citées.

PLAN D'ACTION COMMUN	L'ensemble des participant-e-s partagent la même vision du changement, la même compréhension de l'enjeu et une approche commune pour la résolution de celui-ci par des actions concertées.
SYSTÈME D'ÉVALUATION COMMUN	Recueillir des informations et évaluer de manière régulière les résultats de l'ensemble des participant-e-s permet de s'assurer que les efforts restent synchronisés, et que les participant-e-s assument leurs responsabilités mutuelles.
ACTIVITÉS SE RENFORÇANT MUTUELLEMENT	Les activités des participant-e-s doivent être différentes tout en restant coordonnées et unies par un plan d'action commun.
COMMUNICATION CONTINUE	Il est nécessaire d'établir une communication régulière et ouverte entre les nombreux acteurs et actrices en vue d'établir des relations de confiance et de renforcer mutuellement les objectifs vers un seul et même but.
INFRASTRUCTURE DE SOUTIEN	Pour mettre sur pied et gérer une initiative d'impact collectif, il est nécessaire d'avoir une structure distincte dotée d'un personnel aux compétences diversifiées et très spécifiques, servant d'infrastructure de soutien à l'ensemble du projet et coordonnant les activités de toutes les organisations et agences participantes.

OUTIL | LE CONTINUUM DE LA COLLABORATION

Le mot « collaboration » peut être interprété de bien des manières. Il y a un continuum d'approches collaboratives distinctes. Alors que les groupes progressent le long du continuum, ils doivent tenir compte des activités qui suscitent un sentiment de confiance parmi les partenaires. Il existe des initiatives d'impact collectif tout au long des étapes du continuum de la collaboration, dont les efforts de coordination, la collaboration parmi les partenaires et l'intégration des services et programmes. Voici ce qui distingue l'impact collectif en tant que forme de collaboration : il s'appuie sur l'utilisation de données partagées et le travail intersectoriel, c'est-à-dire qu'il réunit des acteurs et actrices de différents secteurs afin de travailler ensemble.

UTILISATION DE L'OUTIL

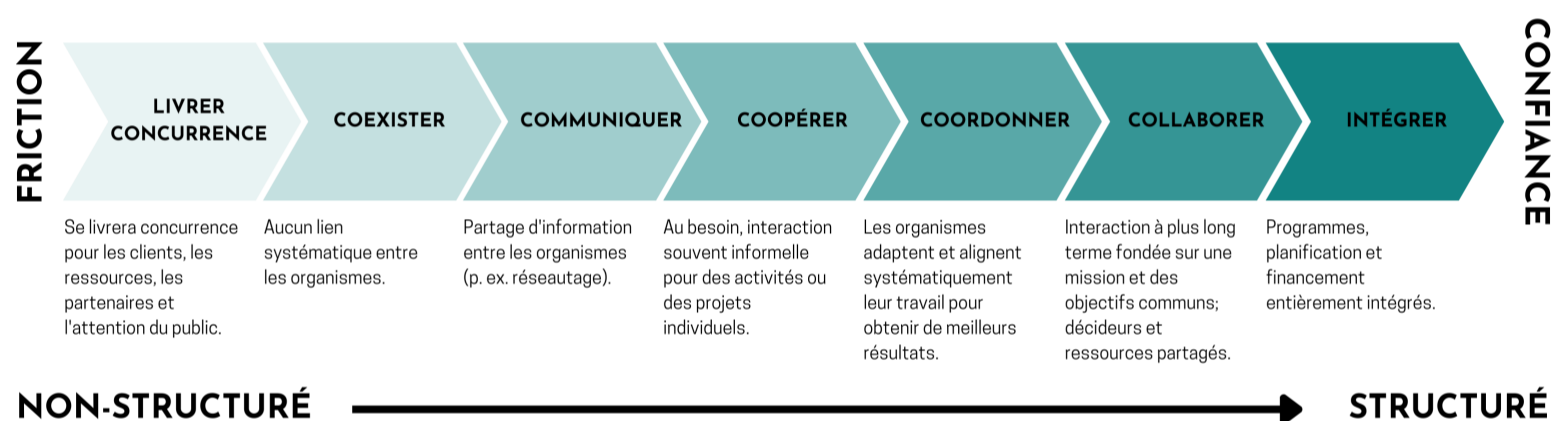
1. Demandez aux participant-e-s de placer un point de couleur sur un visuel du continuum de la collaboration pour illustrer le niveau de collaboration qui existe actuellement en ce qui concerne votre enjeu.
2. Vous pouvez aussi leur demander de placer un deuxième point d'une autre couleur sur le continuum de la collaboration pour représenter le niveau de collaboration qu'ils voudraient atteindre afin de résoudre cet enjeu.

3. Discutez des similarités et différences autour du degré de collaboration identifié par les participant·e·s.

DÉBREFFAGE

Pour débriefer, nous vous proposons quelques questions de réflexion :

- Comment motiver d'autres personnes à collaborer sur cet enjeu?
- De quelles informations supplémentaires nos partenaires ont-ils besoin pour se mobiliser (et qui pourrait leur fournir ces informations)?
- Disposons-nous de ces informations? Sinon, où pouvons-nous les trouver?



Niveau actuel de collaboration :

Placez un **point bleu** sur le continuum de la collaboration pour illustrer le niveau de collaboration qui existe actuellement en ce qui concerne votre enjeu. Notez, en quelques points, pourquoi vous avez choisi cet emplacement.

Niveau idéal de collaboration :

Placez un **point vert** sur le continuum de la collaboration pour illustrer le niveau idéal de collaboration que vous aimeriez atteindre. Notez les raisons qui vous ont amené à choisir cet emplacement.

OUTIL | ÉVALUER DANS QUELLE MESURE VOTRE COMMUNAUTÉ EST PRÊTE POUR L'IMPACT COLLECTIF

Mettre sur pied une initiative collaborative de changement à l'échelle des communautés n'est pas chose facile. En évaluant 12 de ces initiatives, le White House Council for Community Solutions a établi une liste de cinq questions auxquelles les partenaires impliqués doivent répondre afin de déterminer dans quelle mesure leur communauté est prête pour l'impact collectif, et si ce dernier constitue le cadre le plus approprié en regard de ce qu'ils tentent d'accomplir.

Ces cinq questions peuvent être utilisées en guise d'outil de diagnostic afin que les partenaires du projet déterminent quels aspects de leur travail doivent être renforcés. Elles peuvent également servir d'outil d'évaluation afin de déterminer dans quelle mesure les organisations partenaires et leurs conseils d'administration sont prêts à appliquer le cadre de l'impact collectif. D'après l'expérience acquise, si un groupe n'est pas minimalement « en accord » avec au moins trois de ces cinq questions, il est alors possible qu'il ait besoin de se préparer plus longuement avant d'appliquer l'approche d'impact collectif.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

Étape 1

Demandez aux membres de votre groupe de remplir individuellement le questionnaire ci-dessous :

1. Visons-nous à résoudre un enjeu complexe assorti d'une cible populationnelle mesurable (par ex. : 10 % ou plus) s'appliquant à l'ensemble de la communauté?
2. Considérons-nous qu'il est nécessaire d'impliquer diverses parties prenantes à long terme (3 à 5 ans, voire plus) afin d'atteindre l'impact souhaité?
3. Considérons-nous qu'une mobilisation intersectorielle est essentielle afin d'induire un changement à l'échelle de la communauté?
4. Sommes-nous disposés à nous appuyer sur des données mesurables pour étayer l'enjeu et les résultats obtenus, puis à réinvestir nos apprentissages dans l'action?

5. Sommes-nous prêts à ce que les membres de la communauté agissent à titre de leaders, de partenaires, d'acteurs et d'actrices de changement pour atteindre un impact collectif?

Étape 2

Compilez les résultats du sondage, et faites-en part à votre groupe. Servez-vous de ces résultats comme point de départ d'une discussion approfondie qui vous permettra de mieux comprendre la situation.

Étape 3

Vous aurez à aborder la question des risques et des avantages lors de cette discussion approfondie. Dans quelle mesure pourrions-nous tirer parti de ces avantages ou serons-nous menacés par ces risques?

1. **Incidence sur la réputation.** La réputation de notre organisation sera-t-elle rehaussée ou ternie si nous prenons part à ce partenariat ou s'il échoue?
2. **Partage du leadership.** Sommes-nous à l'aise avec le fait que notre organisation perde de son indépendance et partage le leadership dans le cadre de cette collaboration?
3. **Dilemmes.** Sommes-nous prêts à faire face aux éventuelles situations où notre organisation n'aurait d'autre choix que de faire de difficiles compromis ou de soutenir une décision avec laquelle elle n'est pas en accord?
4. **Mobilisation de ressources.** Sommes-nous à l'aise avec le fait que les partenariats nécessitent habituellement d'importants investissements initiaux (en temps et en ressources humaines) avant de générer des résultats?
5. **Défis liés à la mise en œuvre.** Sommes-nous prêts à poursuivre notre implication dans l'éventualité où des défis surviendraient (par ex., lors du passage de la planification à la mise en œuvre)?

DÉBRIEFAGE

Si votre groupe n'est pas minimalement « en accord » avec au moins trois des cinq questions, il est probable que vous ne bénéficiez actuellement pas du soutien nécessaire pour appliquer pleinement l'approche d'impact collectif. Toutefois, les réponses au questionnaire peuvent servir à orienter et à canaliser vos efforts de sensibilisation et de mobilisation dans la communauté.



2. LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'IMPACT COLLECTIF

Trois conditions sont préalables à toute démarche d'impact collectif : des personnes influentes, un sentiment d'urgence et des ressources adéquates. Réunies, ces trois conditions contribuent au démarrage réussi d'une initiative d'impact collectif. Une bonne analyse de ces conditions permet aux groupes d'entreprendre le travail de sensibilisation requis sur le terrain pour ultimement générer un élan autour de l'enjeu.

Les trois conditions préalables sont définies ci-dessous :

- **Des personnes influentes** : Des personnes influentes sont-elles conscientes de l'enjeu et souhaitent-elles engager leurs ressources collectives et leurs réseaux pour le résoudre?
- **Un sentiment d'urgence** : Existe-t-il dans votre communauté un sentiment partagé d'urgence à résoudre l'enjeu en question?
- **Des ressources adéquates** : Quelles sont les ressources financières ou en nature nécessaires pour assurer le démarrage et les premières années de vie de votre initiative?

OUTIL | ÉVALUER LE CONTEXTE DE LA COMMUNAUTÉ

Cet outil vous aidera à orienter une discussion pour mieux comprendre le contexte spécifique de votre communauté quant à l'enjeu que vous souhaitez résoudre en lien avec les trois conditions préalables de l'impact collectif. Vous trouverez également des questions de réflexion supplémentaires auxquelles pourra répondre votre équipe pour définir les prochaines étapes de mobilisation autour de l'enjeu que vous cherchez à résoudre.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

Nous vous encourageons à réfléchir aux points suivants pour évaluer si votre communauté est prête pour une initiative d'impact collectif.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Invitez les participant·e·s à prendre un instant pour remplir individuellement cette feuille de travail leur permettant d'évaluer le contexte de leur communauté. **(10 min)**

La feuille de travail encourage les participant·e·s à considérer les conditions suivantes, à identifier les défis au sein de leur communauté pour chacune d'entre elles, et à lancer des idées pour aider à combler les lacunes identifiées :

Historique de collaboration

Personnes influentes

Urgence de l'enjeu

Ressources adéquates

Qu'est-ce qui est spécifique à notre communauté et dont nous devons tenir compte?
Comment le contexte de la communauté influence-t-il l'enjeu que nous cherchons à résoudre?

2. Invitez les participant·e·s à échanger leurs réponses avec une autre personne. Demandez à la personne qui écoute de prendre des notes et de ne pas interrompre la personne qui parle sauf pour l'inciter à en dire plus. Après quelques minutes, demandez aux deux personnes d'intervertir leur rôle. **(15 min)**
3. Invitez chaque binôme à se joindre à un autre binôme (pour former un groupe de quatre) et à échanger sur les similarités et les différences qui se sont dégagées de leurs conversations, tout en prenant des notes. Demandez ensuite à chaque groupe de remettre la feuille de route annotée au facilitateur ou à la facilitatrice. **(15 min)**

DÉBREFFAGE

Voici quelques questions vous permettant de faire le bilan :

- Comment pouvons-nous motiver d'autres personnes à collaborer sur un enjeu commun?
- De quelles informations supplémentaires nos partenaires ont-ils besoin (et qui devrait leur fournir ces informations)?

- Ces informations sont-elles à notre disposition? Sinon, où pouvons-nous les trouver?

OUTIL | IDENTIFIER 100 PERSONNES INFLUENTES

Cette feuille de travail permet aux participant·e·s d'identifier les personnes influentes qui pourraient être mobilisées dans le cadre d'une initiative d'impact collectif.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

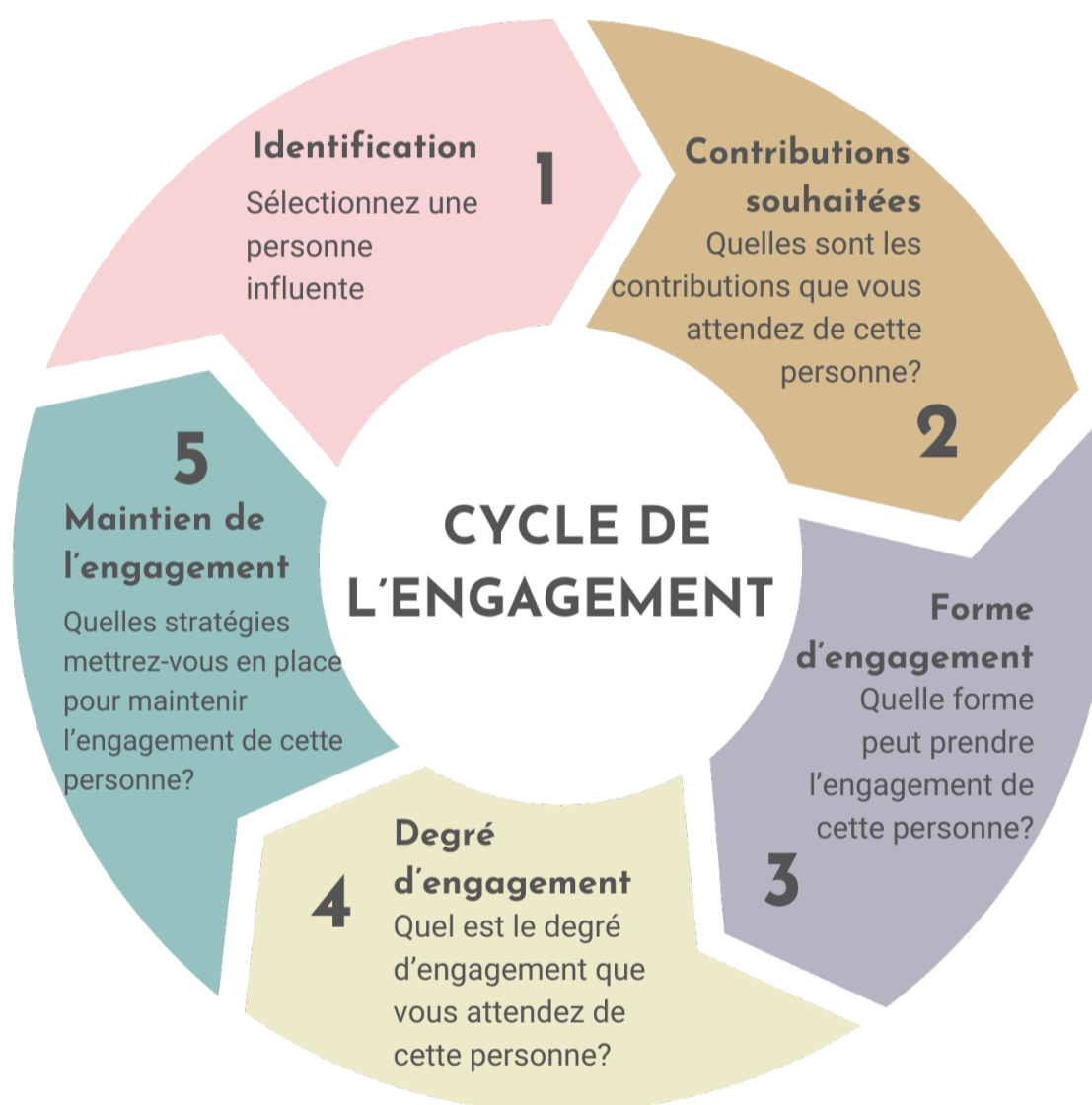
1. Invitez les participant·e·s à prendre un moment pour remplir individuellement la feuille de travail à continuation. Puis, par deux ou en groupe, demandez-leur de comparer les noms inscrits. **(10 min)**
2. À l'aide du tableau ci-dessous, identifiez les 100 personnes qui parviendraient à changer les choses si elles étaient impliquées dans votre initiative d'impact collectif. Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section. **(10 min)**

Secteur privé	Secteur gouvernemental ou public	Résident·e·s/personnes avec une expérience vécue de l'enjeu en question	Secteur communautaire, à but non lucratif (OBNL) ou philanthropique
Nom, intitulé du poste et organisation	Nom, intitulé du poste et organisation	Nom, intitulé du poste et organisation	Nom, intitulé du poste et organisation

3. Ensuite, classez les noms en utilisant la feuille de travail ci-dessous. Soyez réaliste quant à votre capacité à impliquer les personnes que vous convoitez le plus. Le classement commun est utilisé pour permettre au groupe de prioriser celles qu'il tentera éventuellement de mobiliser. **(10 min)**

Qui	Capacité à contribuer	Capacité à contribuer	Volonté de contribuer	Volonté de contribuer	Notes
Nom	Raison	Classement	Raison	Classement	
Nom	Raison	Classement	Raison	Classement	
Nom	Raison	Classement	Raison	Classement	

4. La dernière étape consiste à passer à l'action. En recourant à la feuille de travail ci-dessous, sélectionnez une des personnes que vous avez identifiées et passez à travers les différentes étapes du cycle de l'engagement. **(10 min)**



DÉBREFFAGE

À partir de la feuille de travail, créez une base de données des personnes que vous aimeriez mobiliser. Lors de vos discussions, pensez à impliquer l'ensemble du système et à développer un plan de communication pour maintenir l'intérêt et l'implication de ces personnes.

OUTIL | LE SYSTÈME DE RÉFÉRENCIEMENT À L'ÉCHELLE DE LA COMMUNAUTÉ

Le système de référencement à l'échelle de la communauté (développé par Fred et Merrelyn Emery) est une manière hautement participative qui permet de mobiliser une communauté pour l'aider à choisir qui peut assister à un événement d'apprentissage ou à une réunion en leur nom. Il s'agit d'un processus permettant à une communauté de déterminer la participation de ses propres membres. Le système de référencement à l'échelle de la communauté est particulièrement efficace lorsque :

- Il n'est pas possible d'inviter un groupe complet à un événement particulier (par exemple, lorsque le nombre de participant·e·s à une séance particulière est restreint).
- Des questions pourraient se poser sur la manière dont les participant·e·s ont été choisis pour un événement donné.
- Le travail d'un groupe doit avoir de la crédibilité, sinon l'événement risque de devenir politique ou sa légitimité d'être remise en question.
- Le processus impliquant un échantillon plus large de la communauté pour identifier les participant·e·s peut aider à sensibiliser et générer un certain enthousiasme envers l'événement lui-même.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. En utilisant la feuille de travail sur le système de référencement à l'échelle de la communauté de la prochaine page, réfléchissez et générez une liste de noms pour chaque secteur reconnu pour sa préoccupation envers l'enjeu abordé. **(10 min)**

La personne impliquée doit être répondre à certains de ces critères :

La personne est crédible pour aborder ce sujet.

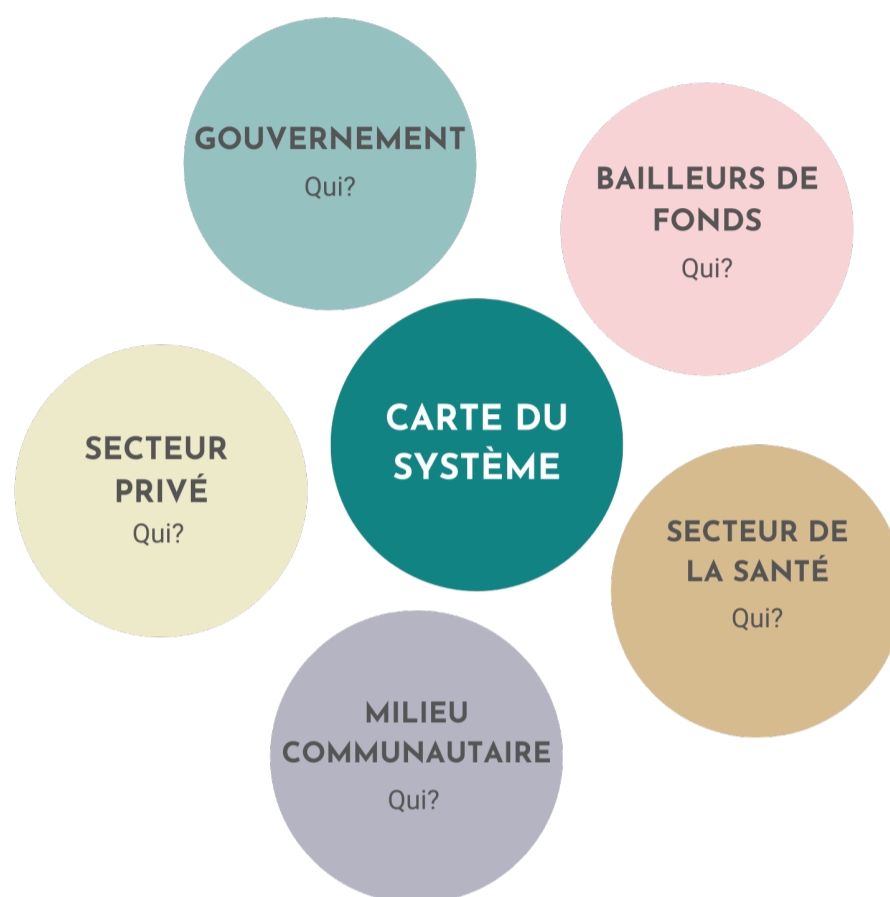
La personne est reconnue pour aborder ce sujet.

La personne est respectée dans le quartier.

La personne est disponible et souhaite participer.

La personne voudra probablement travailler pour soutenir votre enjeu.

Assurez-vous d'avoir généré au moins un ou deux noms pour chaque secteur identifié sur la carte.



2. Appelez ces personnes et demandez-leur de recommander deux ou trois personnes de leur secteur qui répondent au critère (un script peut être préparé). **(15 min par appel)**
3. Les personnes recommandées sont ensuite appelées et fournissent deux ou trois recommandations. Après deux ou trois essais, les mêmes noms devraient commencer à apparaître sur la liste. **(15 min par appel)**
4. À partir de cette liste de participant·e·s potentiels, choisissez les personnes dont les noms ont été répétés et ajoutez des participant·e·s pour vous assurer que toutes les perspectives identifiées sur la carte sont représentées. Ces personnes sont ensuite appelées et invitées.

OUTIL | DÉFINIR L'ENJEU À RÉSOUDRE

Cet outil vous invite à clarifier et à parvenir à un accord sur l'étendue et la portée de votre initiative d'impact collectif. Bien qu'il soit important et utile que les partenaires parviennent à un accord au sujet de ce qui EST et ce qui N'EST PAS compris dans le travail prévu, il est tout

aussi important de se rappeler qu'il pourrait être pertinent de réexaminer périodiquement la portée originale de l'initiative, soit en réponse à l'évolution du contexte de la communauté ou à la lumière d'opportunités ou de défis non anticipés.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Remplir la feuille de travail individuellement ou en petits groupes. Autant que possible, essayez de fournir une définition claire, concrète et mesurable. **(15 min)**

Note : Si les résultats et/ou les mesures existent déjà, assurez-vous de les écrire à l'avance.

Notre enjeu : *Avons-nous clairement défini l'enjeu que nous cherchons à résoudre?*

Avons-nous identifié l'impact spécifique que nous espérons générer?

Que disent les données existantes sur l'enjeu en question?

Qu'est-ce qui pourrait nous aider à mieux définir l'impact que nous visons?

Résultats et données : *Quels résultats et données existent déjà?*

Quelles opportunités de changement présentes dans notre communauté pouvons-nous saisir?

Un consensus a-t-il été atteint concernant les opportunités à explorer?

Quelles actions peuvent être entreprises pour explorer ou saisir ces opportunités? Par qui?

Quels obstacles pourraient empêcher ce changement?

Comment pouvons-nous surmonter les obstacles identifiés?

Quelles actions initiales peuvent être entreprises pour surmonter ces obstacles? Par qui?

DÉBREFFAGE

Les questions possibles comprennent :

L'enjeu à résoudre

Avons-nous clairement défini notre enjeu?

Avons-nous identifié l'impact spécifique que nous espérons générer?

Que disent les données existantes sur l'enjeu en question?

Qu'est-ce qui pourrait nous aider à mieux définir notre impact?

Résultats et données

Quels résultats et données existent déjà?

Opportunités

Un consensus a-t-il été atteint concernant les opportunités à explorer?

Quelles actions peuvent être entreprises pour explorer ou saisir ces opportunités? Par qui?

Obstacles

Comment pouvons-nous surmonter les obstacles identifiés?

Quelles actions initiales peuvent être entreprises pour surmonter ces obstacles? Par qui?

OUTIL | LA CARTE D'EMPATHIE

Les cartes d'empathie peuvent être remplies de manière individuelle ou en équipe. Élaborer des cartes d'empathie peut véritablement vous aider à améliorer votre compréhension de l'expérience actuelle ou potentielle du point de vue des participant·e·s ou des utilisateur·rice·s de vos services. Lorsque possible, invitez-les à remplir des cartes d'empathie à la première personne.

Cet exercice est conçu pour vous aider à prendre en compte les perspectives des personnes desservies ou touchées par l'enjeu que cherche à résoudre votre projet. Élaborer et consulter une carte d'empathie aide votre équipe à prendre en considération les nombreuses forces qui affectent l'expérience de vos participant·e·s ou des utilisateur·trice·s de vos services. Affichez les cartes d'empathie où l'équipe peut les voir au quotidien.

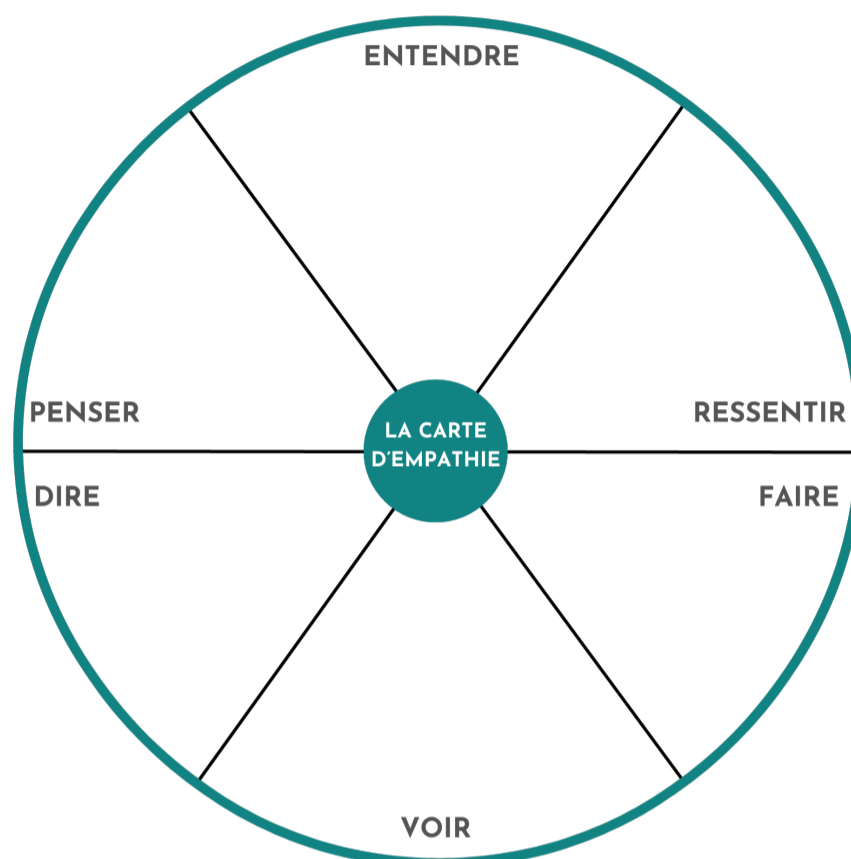
Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Individuellement ou en groupe, utilisez la carte d'empathie ci-dessous, réfléchissez aux objectifs de votre initiative et mettez-vous à la place d'une autre personne en pensant à son expérience de votre initiative ou de vos services :

Que voit cette personne?
 Que dit-elle?
 Que fait-elle?
 Que pense-t-elle?
 Que ressent-elle?

2. Répondez aux six questions avec autant de détails que possible. **(15 min)**



3. Après avoir complété votre carte d'empathie, faites la liste de : **(15 min)**

Trois choses que souhaite cette personne
Trois obstacles à ces souhaits

DÉBREFFAGE

Questions possibles :

- Comment pouvons-nous améliorer la mobilisation des membres de la communauté, la conception ou la mise en œuvre de notre travail sur la base des idées générées par notre carte d'empathie?
- Qu'avons-nous appris qui pourrait nous aider à développer et maintenir la confiance des personnes impliquées?

Ressources humaines Personnel, bénévoles, consultant·e·s, partenaires de recherche, etc.	Ressources financières Subventions, dons, etc.	Ressources matérielles Espace de bureau, local, ordinateurs, etc.	Services Médias, vidéos, site Web, gestion comptable, etc.
Nous avons :	Nous avons :	Nous avons :	Nous avons :
Qui fournit ces ressources?	Qui fournit ces ressources?	Qui fournit ces ressources?	Qui fournit ces ressources?

OUTIL | ÉVALUER LES RESSOURCES DE L'INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

L'une des trois conditions préalables d'une initiative d'impact collectif consiste à avoir des ressources adéquates. La probabilité du financement est une dimension importante de l'impact collectif. Cependant, les ressources nécessaires à une initiative d'impact collectif solide comprennent aussi les contributions en nature comme les ressources humaines, matérielles et les services. Vous trouverez ci-contre deux feuilles de travail qui aideront votre groupe à identifier les ressources disponibles et les ressources supplémentaires nécessaires.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

Ressources humaines Personnel, bénévoles, consultant·e·s, partenaires de recherche, etc.	Ressources financières Subventions, dons, etc.	Ressources matérielles Espace de bureau, local, ordinateurs, etc.	Services Médias, vidéos, site Web, gestion comptable, etc.
Nous avons besoin de :	Nous avons besoin de :	Nous avons besoin de :	Nous avons besoin de :
Qui pourrait fournir ces ressources?	Qui pourrait fournir ces ressources?	Qui pourrait fournir ces ressources?	Qui pourrait fournir ces ressources?

UTILISATION DE L'OUTIL

1. En groupe, remplissez la feuille de travail ci-bas pour documenter les ressources que vous avez à votre disposition et par qui elles sont offertes. **(15 min)**
2. Toujours en grand groupe, documentez les ressources dont vous aurez besoin pour soutenir votre groupe et réussir à mener une initiative d'impact collectif. **(15 min)**

DÉBREFFAGE

Pour faire le bilan, posez-vous la question suivante :

- Sur la base de l'analyse que nous avons menée, quelles actions devons-nous prendre?

OUTIL | CARTOGRAPHIER LES RÔLES DES MEMBRES D'UNE INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Cet exercice est conçu pour évaluer comment tirer le meilleur parti des compétences des membres de votre équipe, des bénévoles et de vos partenaires. Il aide également à identifier les lacunes en matière de capital humain et vous permet de réfléchir aux options pour recruter de nouveaux talents de manière stratégique. Cette évaluation est importante au début d'une nouvelle initiative. Elle l'est aussi à certaines étapes charnières de votre initiative d'impact collectif.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. En groupe, utilisez la feuille de travail pour documenter les ressources et les compétences à votre disposition et celles dont vous aurez besoin pour assurer la réussite de votre initiative d'impact collectif. **(15 min)**

2. Pensez à votre initiative d'impact collectif à l'heure actuelle. Déterminez tout rôle supplémentaire dont vous pourriez avoir besoin dans le cadre de votre initiative et ajoutez-les au visuel sous la catégorie « Autres rôles ». **(15 min)**
3. Ajoutez les noms d'individus ou d'organisations présentement impliqués dans une initiative d'impact collectif qui pourraient potentiellement combler les rôles identifiés sur votre feuille de travail. **(15 min)**
4. Évaluez les forces et faiblesses de votre équipe et développez une stratégie pour combler les lacunes. **(15 min)**

DÉBREFFAGE

À partir de la feuille de travail, élaborer une stratégie pour aider votre groupe à combler les lacunes des rôles identifiés.

Votre équipe devrait songer aux rôles à combler pour assurer la réussite de la mise en œuvre de votre initiative d'impact collectif. Évaluez vos forces et faiblesses actuelles et réfléchissez aux stratégies permettant d'engager et de recruter des candidat·e·s pour combler les lacunes. Assurez-vous de penser à long terme, et non pour une seule année.

OUTIL | LA ROUE DE L'ENGAGEMENT

La roue de l'engagement est un moyen utile d'inciter les participant·e·s à un atelier ou à une consultation à indiquer clairement leur niveau d'engagement souhaité pour les futures activités de l'initiative d'impact collectif.

La roue de l'engagement est divisée en portions qui représentent les priorités que votre groupe explore. Des anneaux y indiquent les différents niveaux d'engagement. Disposez les priorités autour de la roue, puis demandez aux participant·e·s d'indiquer à quel point ils aimeraient s'impliquer pour chacune des priorités identifiées.

Il est important de présenter cet outil une fois que les participant·e·s ont identifié des actions concrètes et spécifiques qui peuvent contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie. Par exemple, demandez-leur « d'identifier trois à cinq stratégies qui permettent d'optimiser une priorité spécifique au cours de l'année à venir ». Un exercice permettant d'évaluer les priorités, comme celui proposé par [Communagir](#) peut être utilisé. Il est plus évident pour les participant·e·s de se positionner sur la roue après avoir une idée plus réaliste des objectifs de travail des différents groupes.

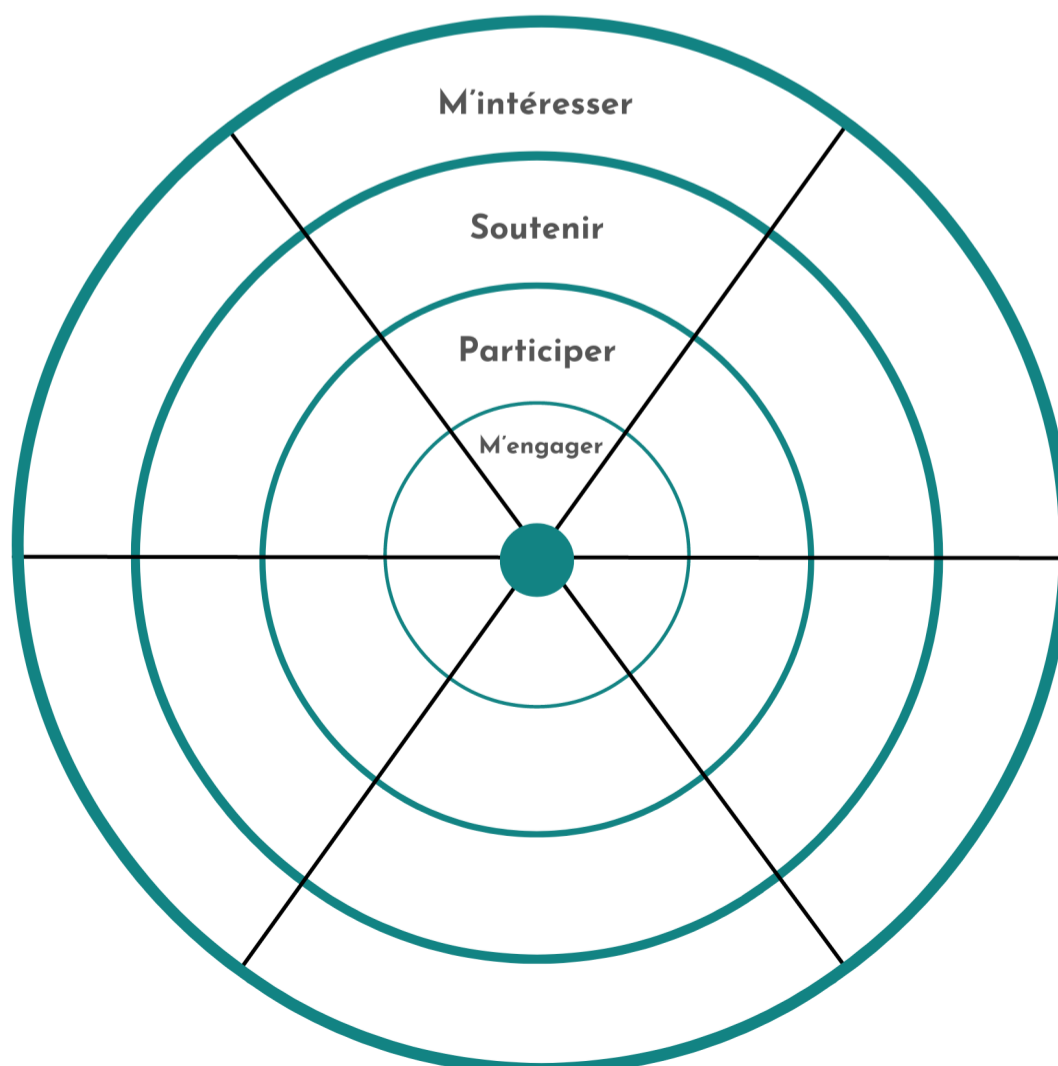
Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

Temps requis : 5 minutes de préparation et 5 minutes d'exécution

Consignes :

1. Demandez aux participant·e·s de placer un ou plusieurs points sur la roue afin d'indiquer à quel point ils souhaitent s'impliquer dans la mise en œuvre des idées explorées dans la journée.
2. Prenez le temps de résumer la définition de chaque niveau d'engagement et rappelez aux participant·e·s de consulter les descriptions.
3. Dans la mesure du possible, énumérez et décrivez les priorités au dos du document.
4. Encouragez les participant·e·s à placer plusieurs points sur la roue afin d'indiquer les différents niveaux d'engagement des différents aspects de l'initiative.
5. Rappelez aux participant·e·s qu'ils doivent inscrire leur nom et leurs coordonnées en bas à droite.





3. UN PLAN D'ACTION COMMUN

Il existe un certain nombre de facteurs à prendre en compte pour créer un plan d'action commun visant à générer un impact populationnel. Ces facteurs incluent :

- Comprendre l'historique de collaboration antérieur de votre communauté
- Déterminer l'urgence de l'enjeu
- Comprendre quelles données sont nécessaires et qui détient les données pertinentes à l'enjeu
- Comprendre le contexte de votre communauté (son écosystème)
- Mettre sur pied un groupe de personnes intéressées
- Recruter une organisation ayant de l'influence pour mener des conversations avec les membres de la communauté
- Développer une stratégie pour mobiliser la communauté au sens large

Au-delà d'une vision partagée, un plan d'action commun inclut non seulement la définition collective d'un même enjeu par de multiples partenaires provenant de différents secteurs, mais il implique également une compréhension commune des partenaires autour de cet enjeu et des stratégies à mettre en place pour le résoudre.

Voici les éléments importants que doit comporter l'énoncé d'un plan d'action commun :

- Une description de l'enjeu (informée par la recherche et les données)
- Un objectif clair (idéalement mesurable) pour le changement
- Un éventail de stratégies axées sur le changement visé
- Un ensemble de principes qui guident le travail collaboratif des partenaires
- Un système d'évaluation commun encadrant la stratégie pour améliorer en continu le cours de l'action

OUTIL | DÉFINIR UNE VISION COMMUNE POUR LE CHANGEMENT

Une vision commune apporte une réponse à la question de savoir ce que l'initiative d'impact collectif cherche à transformer. Elle renforce le sentiment de communauté, contribue à accroître la confiance entre les membres et harmonise les différentes activités. Lorsqu'elles sont véritablement partagées, les visions suscitent énergie et créativité et favorisent la prise de risques et l'innovation. Les visions collectives les plus porteuses se font l'écho de nombreuses visions personnelles.

Le processus consistant à construire une vision commune est important. D'ailleurs, le temps passé à y réfléchir et à en parler est tout aussi important que ce qui est finalement mis par écrit parce que le processus d'articuler et d'explorer une vision permet aux gens de bâtir une compréhension commune de ce qui est important et pourquoi

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Demandez aux participant·e·s de mettre sur papier leur vision individuelle pour le changement en mots ou en images - ce qui leur vient à l'esprit. **(15 min)**

Exemple : Ma vision est de créer une communauté qui...

2. Invitez les participant·e·s à former des binômes et à partager leur vision en identifiant les points communs et en repérant les caractéristiques uniques qui les inspirent. **(15 min)**
3. Invitez l'ensemble du groupe à partager les éléments importants de leurs visions communes. Dessinez ensuite votre vision commune en utilisant ces éléments importants. **(20 min)**

Exemple : Notre vision est de créer une communauté qui...

4. Sur la base de cette vision, invitez les gens à identifier les principaux changements nécessaires pour faire de leur vision une réalité. **(10 min)**

5. Songez à ces types de changement. Décrivez les priorités de chacun et classez les types ou catégories de changement par ordre de priorité :

Systemes

Institutions ou organisations

Ressources

Relations

DÉBREFFAGE

Après la mise en commun des visions individuelles, demandez au groupe de réfléchir aux questions suivantes :

- Quels sont les éléments communs qui relient nos visions individuelles?
- Quelles idées vous ont semblé particulièrement uniques et inspirantes dans les visions des autres?
- Avez-vous entendu quelque chose dans ces visions que vous ne pourriez absolument pas soutenir?

OUTIL | DÉTERMINER LA PORTÉE DE NOTRE TRAVAIL

Cet outil vous invite à réfléchir au travail essentiel requis pour clarifier et vous entendre sur la portée de votre initiative d'impact collectif. Il est important de se rappeler qu'il est nécessaire et utile de revisiter, remettre en question ou réaffirmer la portée originale de l'initiative, soit en réponse à un contexte changeant ou à la lumière d'opportunités ou de défis inattendus.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Distribuez à chaque participant·e **une copie de l'outil** ci-dessous et demandez à chaque personne d'identifier les éléments qui, sans l'ombre d'un doute, font ou non partie du mandat (une autre option serait de placer des titres sur les murs et d'inviter les participant·e·s à utiliser des post-its). **(10 min)**

La version imprimable de l'outil invite les apprenant·e·s à déterminer la portée des éléments suivants :

Population cible

Territoire

Échéancier

Activités et résultats

2. En grand groupe, réviser les aspects de la portée de l'initiative qui méritent d'être clarifiés et générez une liste de questions ou d'informations potentielles et de sources de données qui pourraient vous aider à les clarifier. Ensemble, réfléchissez aux sources potentielles vous permettant d'obtenir les informations ou les données manquantes. **(15 min)**
3. Élaborez une liste des données ou des informations à recueillir, des personnes qui s'en chargeront et des échéanciers. **(10 min)**

DÉBREFFAGE

Une fois les visions individuelles de chacun·e partagées, demandez au groupe de réfléchir aux questions suivantes :

- Quels sont les éléments communs de nos perspectives individuelles?
- Quelles idées vous ont semblé particulièrement pertinentes dans les perspectives des autres?
- Avez-vous entendu quelque chose aujourd'hui que vous ne pourriez absolument pas soutenir?

OUTIL | CANEVAS D'UN PLAN D'ACTION COMMUN

Cet outil aidera votre équipe à se faire une idée plus claire de l'enjeu commun que vous cherchez à résoudre. En groupe, discutez des thèmes indiqués dans l'outil à la page suivante. Après avoir rempli le tableau, pensez à faire le bilan de votre réflexion auprès de votre groupe.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section. Nous vous recommandons vivement de télécharger la version complète de cet outil pour exploiter le plein potentiel du canevas.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Invitez un groupe diversifié de membres de la communauté à engager un dialogue sur les différents aspects du canevas d'un plan d'action commun. Notez les idées lancées, les questions posées et les éléments qui font consensus.

Pré-planification : Données pertinentes, travaux en cours

Élaboration de stratégie : Actions possibles/stratégies, facteurs influents, besoins/atouts de la communauté

Implication : Gouvernement et secteur public, membres de la communauté, autres parties prenantes

2. Résumez les principaux points qui font consensus sur le canevas (inclus dans l'outil).
3. Montrez votre canevas à divers membres de la communauté, représentant un large éventail de points de vue et notez leurs idées et leurs commentaires. Attendez-vous à revoir plusieurs fois votre plan d'action commun avant d'avoir le sentiment qu'un consensus s'en dégage.

DÉBREFFAGE

Voici quelques questions que votre groupe peut se poser :

- Quelles sont les répercussions d'un tel travail pour votre équipe?
- Quelles sont les hypothèses à propos de notre plan d'action commun que nous testerons ou sur lesquelles nous devons nous informer davantage?
- Que nous reste-t-il à apprendre pour être en mesure d'établir notre plan d'action commun?

OUTIL | DÉFINIR DES CHANGEMENTS DÉTERMINANTS

Parvenir à un consensus sur le plan d'action commun qui guidera le travail est l'une des tâches les plus importantes — et probablement parmi les plus difficiles — que doivent entreprendre les partenaires impliqués dans une initiative d'impact collectif. Cet outil propose une méthode simple, mais efficace pour accomplir cette tâche plus rapidement.

Les changements déterminants constituent des « problèmes ou des priorités » sur lesquels les parties prenantes ont convenu de se concentrer dans le but d'élaborer des solutions dans le cadre de leur initiative d'impact collectif. Définir et prioriser les changements déterminants aide les partenaires à cibler la meilleure manière d'adapter leur aspiration commune à la situation actuelle. Cela permet également de circonscrire la portée de l'initiative de sorte

qu'elle se concentre sur des priorités tangibles lors de l'établissement du plan d'action commun.

Chaque changement déterminant doit être approché en deux étapes : il faut d'abord décrire succinctement un élément précis du système qui ne fonctionne pas, puis décrire l'état idéal futur de cet élément. En rédigeant ces descriptions, il est important d'utiliser un langage neutre qui évite les accusations ou les jugements. Il est également important de ne pas inclure de solutions potentielles dans vos descriptions. Cela permet de faire en sorte que l'attention du groupe reste concentrée sur l'atteinte d'un consensus à propos de ce que les membres du groupe tentent de **FAIRE** ensemble sans qu'ils se perdent dans des discussions à propos de l'**APPROCHE** à préconiser.

Cet outil vous aidera à :

- Déterminer le problème ou la priorité pour lequel on souhaite trouver une solution;
- Établir un consensus quant à nos intentions et cibles communes;
- Définir et prioriser les changements **spécifiques** et **réalisables** à mettre en œuvre ensemble.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. **Remue-méninges.** Demandez aux participant·e·s de prendre quelques minutes pour imaginer individuellement de possibles changements déterminants liés à l'enjeu que leur initiative d'impact collectif cherche à résoudre. **(5 min)**
2. **Présentez, clarifiez et synthétisez les idées de changements déterminants.** Demandez aux participant·e·s de présenter leurs idées de changements déterminants et laissez les autres poser des questions de clarification. Assurez-vous que les descriptions de changements déterminants ne contiennent ni accusation, ni jugement, ni consignes de mise en œuvre; si nécessaire, modifiez leur libellé. Regroupez les idées de changements déterminants de même type, et nommez chacun des ensembles ainsi formés. **(15 min)**
3. **Établissez les priorités.** Demandez aux participant·e·s de passer en revue toutes les idées de changements déterminants, et servez-vous des critères préétablis suivants pour accorder la priorité à celles qui devraient être explorées et mises en œuvre en premier. **(15 min)**

Voici quelques exemples de critères de priorisation :

Quel changement déterminant fera le plus avancer notre plan d'action commun?

Quel changement déterminant devrions-nous d'abord opérer pour que d'autres

changements surviennent plus facilement et génèrent des effets plus substantiels?

Quel changement déterminant ne pourrait PAS se produire sans une initiative d'impact collectif comme la nôtre?

Quel changement déterminant insufflerait l'énergie, l'enthousiasme et le leadership nécessaires aux partenaires et aux membres de la communauté?

4. **Commentaires et mise au point.** Une fois les idées de changements déterminants priorisées, les membres du groupe voudront probablement faire appel à d'autres parties prenantes — à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations qu'ils représentent ou de leur groupe — afin d'obtenir plus d'idées et de commentaires en regard des priorités proposées. Il s'agit là d'une excellente occasion d'élargir la mobilisation et de trouver d'autres personnes intéressées à prendre part ou à contribuer à la progression du travail collectif mené par le groupe.

EXEMPLES DE CHANGEMENTS DÉTERMINANTS

Situation actuelle

1. Plusieurs jeunes n'ont pas de réseau de soutien pour les aider à traverser les moments difficiles.
2. Les jeunes ne prennent pas part aux décisions qui influencent l'avenir de leur communauté.

Situation future

1. Les jeunes peuvent facilement s'adresser aux membres et aîné·e·s de la communauté pour obtenir du soutien et du mentorat.
2. Les jeunes sont activement et continuellement impliqués dans le processus décisionnel de la communauté.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Pour en apprendre davantage sur les changements déterminants, nous vous invitons à consulter ces deux ressources (en anglais uniquement) :

- [12 outils pour favoriser l'harmonie et la collaboration](#) conçus par CoCreative Consulting (pour les changements déterminants, voir le point 4 du document)
- Site Web de [CoCreative Consulting](#)



4. UN SYSTÈME D'ÉVALUATION COMMUN

L'engagement formel à évaluer les progrès accomplis à l'aide d'indicateurs communs préalablement convenus constitue l'une des caractéristiques distinguant l'approche d'impact collectif des autres formes de collaboration. Outre la nécessité de s'entendre sur quelques indicateurs populationnels sur lesquels votre initiative d'impact collectif tente d'avoir un impact, un système d'évaluation commun exige également la mise en place de systèmes permettant la collecte, l'analyse et l'interprétation de données de façon collective.

OUTIL | CARTOGRAPHIE DE L'ÉCOSYSTÈME D'ÉVALUATION

L'exercice consiste à identifier, si possible lors d'une activité collective, toutes les parties prenantes de votre milieu pouvant avoir un rôle dans la stratégie d'évaluation et la mesure partagée, ainsi que leur utilisation potentielle de l'évaluation. Et ceci en les classant selon quatre grandes catégories d'implication (gouvernance de l'évaluation, design de l'évaluation, fournisseurs de données, allié·e·s).

Cet outil vous permettra :

- D'identifier les contributeur·rice·s et les utilisateur·rice·s de votre évaluation
- D'identifier des rôles et responsabilités spécifiques à certains partenaires
- De vous assurer que votre évaluation est réellement participative et prend en compte les préoccupations des différents acteur·rice·s de votre milieu, notamment les personnes desservies par votre projet
- D'identifier les organisations et personnes pouvant fournir des données utiles à votre évaluation
- D'établir les niveaux de collaboration entre les acteur·rice·s impliqués de façon à optimiser votre démarche

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

L'exercice nécessite entre une et deux heures lorsqu'il est réalisé en groupe. Il peut se réaliser individuellement également.

1. **Partagez vos objectifs.** Il est important que les personnes participantes s'approprient les objectifs de la démarche à savoir : identifier des acteur·rice·s participant d'une façon ou d'une autre à la stratégie d'évaluation ou pouvant être utilisateur·rice·s des résultats (donc ce n'est pas un remue-méninges sur l'ensemble des acteur·rice·s potentiels d'un projet).
2. **Classez les acteur·rice·s dans les quatre cercles.**

Le premier cercle au centre est celui de la gouvernance. Il s'agit des parties prenantes qui seront responsables du pilotage de l'évaluation et qui seront gardiennes de la bonne marche du processus. Ces personnes (quatre ou cinq au maximum) constitueront votre comité d'évaluation. On peut y retrouver des employé·e·s d'organisations partenaires, des résident·e·s avec des compétences et des connaissances de base en évaluation, en recherche ou en mobilisation des connaissances, et surtout pouvant faire preuve d'enthousiasme, de curiosité et de leadership.

Le second cercle est celui des acteur·rice·s qui contribueront au design de la stratégie d'évaluation. Ces personnes, expertes de contenu (intervenant·e·s proches du projet) et expertes de contexte (résident·e·s, personnes desservies ou bénéficiaires du projet), seront impliquées dans les moments clés du processus : définition des questions d'évaluation, réflexion sur les indicateurs, activités de collecte et d'analyse. Ces personnes pourront au besoin bénéficier de formation sur l'évaluation en contexte collectif ou sur l'utilisation de certaines méthodes spécifiques. Elles pourront être sollicitées entre trois et six fois par année.

Le troisième cercle est celui des fournisseurs de données. On y retrouvera des fournisseurs de données secondaires utiles à votre évaluation, c'est-à-dire de données pré-existantes générées par une organisation ou une institution (par exemple, les écoles de votre quartier). On y trouvera également les fournisseurs de données primaires, c'est-à-dire les personnes ou organisations qui seront interrogées sur les changements générés par votre projet, via des enquêtes, des groupes focus, etc.

Le quatrième cercle est celui des allié·e·s de votre stratégie d'évaluation. On y retrouvera des parties prenantes qui vous aideront à diffuser vos résultats (par exemple, les médias locaux), des personnes qui vous soutiendront dans votre démarche (chercheur·se·s, évaluateur·rice·s) et des utilisateur·rice·s de vos résultats qui ne sont pas impliqués dans la stratégie d'évaluation (par exemple des élu·e·s).

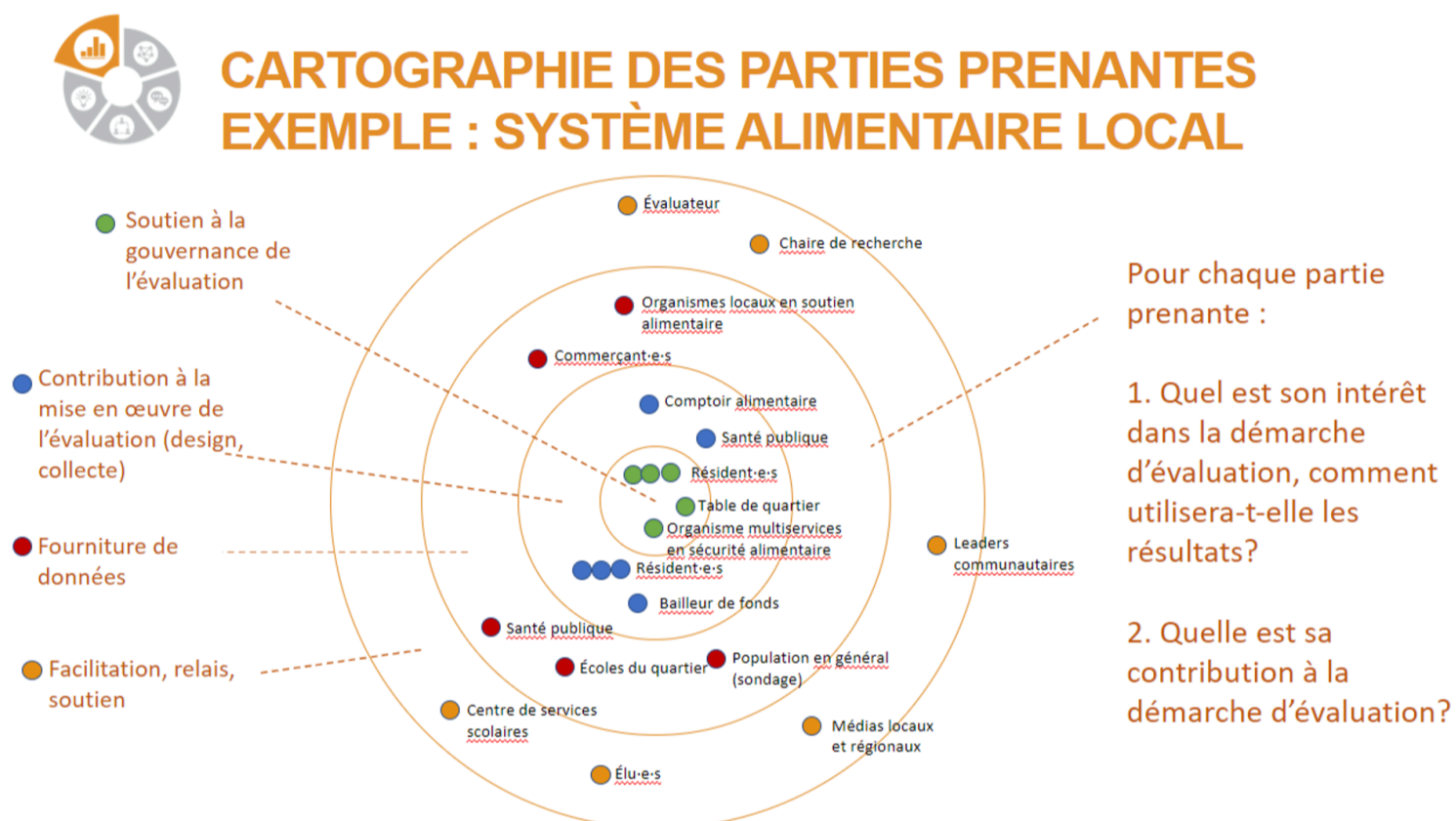
3. **Raffinez votre carte (1).** Il est plus facile dans un premier temps de placer des organisations sur la carte ou des groupes génériques (par exemple, « les résident·e·s »). Mais il est intéressant de raffiner en identifiant des personnes spécifiques dans les organisations. En procédant ainsi, on réalise que pour une même organisation plusieurs personnes peuvent contribuer à différentes fonctions, par exemple une travailleuse sociale du secteur de la santé publique pourrait faire partie du second cercle, sa collègue responsable des données ou de la recherche pourrait figurer dans le troisième cercle et une gestionnaire pourrait faire partie du quatrième cercle.
4. **Raffinez votre carte (2).** Un second niveau de raffinement peut être effectué en regroupant les personnes et les organisations dans différents quadrants du cercle. Cette approche est utile lorsque votre stratégie d'évaluation comporte plusieurs volets ou axes de travail très différenciés impliquant des acteur·rice·s différents (par exemple, un projet d'impact collectif déployé sur trois territoires distincts ou comportant des champs d'action diversifiés : logement, sécurité alimentaire et défense des droits).
5. **Identifiez les contributions et les utilisations.** Une fois votre carte en main, vous pouvez, pour chaque acteur·rice, précisez dans un tableau quelle sera son utilisation de l'évaluation et quelle sera sa contribution dans la démarche. Faites preuve de créativité dans l'identification des contributions. Une personne ou une organisation peut contribuer au niveau de la gouvernance, partager des compétences en recherche ou en évaluation, être un·e informateur·rice clé sur un indicateur précis, fournir de l'équipement pour des activités de collecte, etc.

PRINCIPES DE BASE POUR L'UTILISATION DE CET OUTIL

Afin de vous assurer de générer une cartographie utile :

- Favorisez la diversité des personnes contribuant à l'exercice. Cela vous permettra de bénéficier de regards différents et d'éviter d'exclure des catégories d'acteur·rice·s importants pour votre démarche, notamment du côté des personnes et groupes bénéficiaires de votre projet et particulièrement les groupes plus systématiquement exclus ou marginalisés.
- Identifiez des personnes ayant une curiosité par rapport à l'impact de votre projet et un enthousiasme par rapport à l'apprentissage et à l'évaluation.

- Faites évoluer votre carte en cours de route.
- Utilisez la carte pour solliciter les personnes identifiées afin de les amener à comprendre le rôle clé qu'elles peuvent jouer dans la démarche d'évaluation.
- Ne cherchez pas à impliquer trop d'acteur·rice·s dans votre démarche d'évaluation et utilisez la carte pour prioriser les acteur·rice·s dont vous solliciterez une contribution.
- Partagez votre carte. Il s'agit d'un témoin précieux de l'engagement de votre communauté dans l'évaluation de votre projet.



OUTIL | JOURNAL DES EFFETS

Les initiatives d'impact collectif se distinguent parce qu'elles regroupent plusieurs partenaires impliqués à différents niveaux et travaillant vers l'atteinte d'un objectif commun en vue de résoudre des enjeux complexes en matière de pauvreté, d'itinérance ou encore de changements climatiques. L'infrastructure de soutien d'une initiative d'impact collectif assume de multiples responsabilités, comme mobiliser les partenaires, développer et superviser un plan de changement et faire état des résultats.

Un outil simple a été développé afin de capter efficacement les changements au fur et à mesure qu'ils se produisent : le Journal des effets. Le journal, développé et utilisé par la Table ronde pour la réduction de la pauvreté de Hamilton (HRPR), une table de concertation

intersectorielle, a été utilisé pour documenter les progrès dans trois domaines : les changements ayant un impact sur les individus et les familles; les changements au niveau de la capacité de la communauté; et les changements politiques et systémiques.

À intervalles réguliers, le personnel de la HRPR répertoriait des changements s’opérant dans la communauté auprès d’un large éventail de sources. Le personnel documentait ces changements pour ensuite développer des rapports de résultats qui étaient transmis aux partenaires clés et à d’autres parties prenantes. Le Journal des effets a permis au personnel de la HRPR et aux leaders de la communauté de suivre efficacement le flux constant de changements qui s’opéraient et d’apprendre de ces changements en temps réel.

Un aperçu de l’outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l’Institut Tamarack](#). Il s’agit d’une version imprimable avec de l’espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

ÉLÉMENTS CLÉS

- **Stratégie de changement**

L’initiative d’impact collectif devrait être dotée d’une stratégie de changement décrivant les caractéristiques clés du projet.

- **Points de repère et cibles**

L’initiative d’impact collectif devrait établir des cibles et des points de repère précis. Ces points de repère fournissent un cadre pour faire état des résultats.

- **Sources d’information**

Les sources d’information peuvent être variées et incluent des rapports de partenaires, des courriels, des reportages médiatiques et un ensemble de données provenant de diverses sources de la communauté. Au moment d’inscrire les données dans le Journal des effets, tâchez de faire preuve d’autant de précision que possible, notamment au niveau du nombre de participant·e·s, du financement reçu et des dates.

- **Tenue de dossiers régulière**

Établir un cycle régulier de reddition de comptes permet de s’assurer que l’information et les résultats reflètent les transitions et les changements en cours dans le contexte de la communauté. Un cycle régulier de reddition de comptes permet aussi d’avoir des dossiers à jour tout au long de l’initiative.

- **Rôle de l’infrastructure de soutien**

Le personnel de l’infrastructure de soutien assure le leadership en matière de collecte et de diffusion des résultats.

- **Engagement des partenaires**

L'engagement des partenaires peut se produire tout au long du processus, entre autres en contribuant de l'information ou en analysant ou en diffusant les résultats.

- **Modèles et thèmes**

Passer en revue les résultats de façon régulière aide à identifier les récurrences et thèmes émergents, permettant ainsi à l'initiative d'impact collectif de déterminer si elle est sur la bonne voie et quels sont les effets attendus et inattendus.

- **Reddition de comptes**

Le Journal des effets permet de collecter et de diffuser les résultats de manière continue. Recueillir et transmettre les résultats aux partenaires clés et aux parties prenantes de l'initiative d'impact collectif permet de mesurer les progrès et d'apprendre des changements qui s'opèrent dans la communauté.

APPRENTISSAGES

- La cohérence est cruciale.
- Faites preuve d'autant de précision que possible lorsque vous documentez le changement.
- Notez quelle est l'implication de chaque partenaire.
- Utilisez les résultats.
- Cherchez à identifier des récurrences ou des thèmes dans les changements.
- Ajustez votre collecte de données et votre reddition de comptes au besoin.
- Saisissez les occasions d'analyse et d'interprétation des résultats (recherche de sens).

RESSOURCES

- Imagine, Act, Believe. A Framework for Learning and Results in Community Change Initiatives. The Annie E Casey Foundation. <https://assets.aecf.org/m/resourcedoc/aecf-AFrameworkforLearningandResultsinCommunityChangeInitiatives-2008.pdf>
- Collective Impact and Shared Measurement. Mark Cabaj. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Publications/Collective%20Impact%20and%20Shared%20Measurement%20Tough%20But%20Necessary.pdf?hsCtaTracking=4e36b1a2-64c1-4836-9885-2b2a6dd60052%7C30fe8e76-8cbb-4316-a478-1941cof5b176>

- Evaluating Vibrant Communities 2002- 2010. Communautés dynamiques Canada. https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/VC_Evaluation.pdf

OUTIL | CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

La méthode du changement le plus significatif est une approche d'évaluation participative. Elle est dite participative, car plusieurs partenaires de l'initiative d'impact collectif sont impliqués dans la sélection des types de changements à consigner et dans l'analyse des données. Il s'agit également d'une forme de suivi, car cette technique peut être utilisée tout au long du cycle du projet pour fournir des informations qui aideront les gens à le faire avancer. Elle contribue enfin au travail d'évaluation, car elle fournit des données sur les effets et les impacts à partir desquels évaluer la performance de l'initiative dans son ensemble.

La technique du changement le plus significatif implique essentiellement de consigner les récits sur les changements significatifs que racontent les personnes qui participent au processus de changement, puis de demander à des comités de sélectionner les récits les plus pertinents.

UTILISATION DE L'OUTIL

La méthode du changement le plus significatif consiste à demander aux personnes qui participent à votre initiative d'impact collectif de faire part régulièrement de leurs récits d'impact ou de changement. Une fois ces récits consignés, les principaux partenaires se rassemblent, utilisent l'outil à continuation et lisent chaque récit à voix haute pour ensuite discuter en profondeur de l'importance des différents changements rapportés. Lorsque cette technique fonctionne bien, les participant·e·s à l'initiative concentrent leur attention sur l'impact du programme (par exemple, trois à quatre fois par année).

Les dix étapes de la méthode du changement plus significatif

Source : <http://mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

- 1. Stimulez l'intérêt des partenaires, et faites en sorte qu'ils s'engagent à s'impliquer dans l'un des groupes de travail.**
- 2. Définissez les domaines de changement.**
Qu'est-ce qui a changé dans la vie des gens?

3. **Déterminez la période couverte par la collecte de récits (la dernière année, les six derniers mois, les trois derniers mois, etc.).**
Sur combien de temps devrait se dérouler la collecte de récits?
4. **Recueillez les récits des participant·e·s sur le changement le plus significatif.**
Selon vous, au cours des XX derniers mois, quel a été le changement le plus significatif à survenir pour les participant·e·s au programme?
5. **Sélectionnez les récits les plus pertinents. Chaque fois qu'un récit est sélectionné, notez les raisons pour lesquelles il a été retenu.**
Parmi les récits sélectionnés, quel est selon vous le changement le plus significatif pour tous·tes?
6. **Commentez les résultats du processus de sélection. Avec les partenaires, passez en revue le processus, les récits sélectionnés, puis déterminez quels domaines sont couverts par ces récits.**
Parmi les récits sélectionnés, quels domaines ou grands thèmes sont couverts?
7. **Vérifiez les récits.**
Qui vous a raconté le récit? Qui l'a consigné? Où et quand le récit se déroule-t-il?
8. **Quantifiez les résultats.**
9. **Effectuez une analyse secondaire ou une analyse globale des données de suivi du projet.**
10. **Modifiez le système en tenant compte des apprentissages.**

OUTIL | ORGANISER UNE RAN-DONNÉES

Une ran-données se veut un processus efficace pour mobiliser différents partenaires autour d'un processus de recherche de sens partagé en lien avec les données. Créées par le Urban Institute, les ran-données sont une façon interactive de partager des données et de la recherche avec des partenaires.

Une ran-données est un moyen de partager des données dans le cadre de collaborations intersectorielles. Lors d'une ran-données, les résident·e·s de la communauté, les organismes communautaires, les institutions publiques et d'autres parties prenantes passent en revue les données en sous-groupes, interprètent ce que ces données signifient et collaborent afin de mettre à profit leurs connaissances et expertises respectives pour générer des changements à l'échelle de la communauté. C'est un processus qui peut être utilisé avec divers partenaires, qu'ils aient été impliqués dès le début de l'initiative d'impact collectif ou non.

Cet outil vous permettra :

- De construire une banque de connaissances et développer la capacité en matière de données
- D’engager et de donner le pouvoir aux résident·e·s
- D’encourager le dialogue et une compréhension commune des perspectives diverses
- D’inclure l’opinion des personnes vivant ou ayant vécu l’enjeu que cherche à résoudre votre initiative d’impact collectif

UTILISATION DE L’OUTIL

Réaliser une ran-données efficace nécessite du temps (entre 75 et 90 minutes) et requiert une planification minutieuse. Voici quelques éléments à garder en tête avant d’en organiser un :

1. Définissez vos objectifs

Il est important de définir la raison pour laquelle vous organisez une ran-données et ce que vous comptez apprendre de ce processus.

2. Déterminez les participant·e·s

Afin d’encourager un dialogue riche et de favoriser une compréhension commune, les ran-données sont plus efficaces lorsqu’ils réunissent une diversité de personnes et de perspectives. Inclure les résident·e·s de la communauté et les personnes qui ont une expérience vécue des enjeux en question est essentiel.

3. Établissez des ententes communes

Afin de jeter les bases de cette activité, il est important que les participant·e·s comprennent les objectifs du processus, comment les données ont été choisies et de quelle façon les connaissances partagées seront utilisées.

4. Décidez du lieu

Un lieu idéal pour tenir votre ran-données dépend du nombre de points de mesure que vous souhaitez mettre en évidence (idéalement pas plus de quatre à six points de mesure). Chaque point de mesure dispose de sa propre « station », qui comporte de grandes affiches présentant les données et des questions utilisant un langage simple et clair. Les stations doivent être assez espacées pour que les sous-groupes qui visitent chaque station puissent s’entendre parler. Cette activité privilégie le présentiel, mais peut être adaptée de façon virtuelle, selon les besoins.

5. Choisissez les données à mettre en évidence

Le but d’une telle activité n’est pas d’offrir un aperçu complet de toutes les données disponibles, mais plutôt de mettre en évidence un petit nombre de points de mesure

pertinents, qui risquent de générer un échange riche et qui aident à favoriser une compréhension plus nuancée des enjeux prioritaires. Il est également important de fournir, si possible, des données plus régionales et/ou nationales à titre comparatif pour chaque ensemble de données locales, car cela offre davantage de contexte.

6. **Déterminez les questions du dialogue entourant les données**

Chaque « station de données » inclut aussi deux ou trois questions pour discussion, écrites en langage simple. La première question cherche souvent à obtenir la réaction initiale des gens (tant positive que négative). Au moins une des questions devrait inciter à réfléchir à l'enjeu en question et à l'explorer davantage.

Principes de base pour l'utilisation de cet outil

Afin de vous assurer que votre ran-données se déroule efficacement, voici cinq principes de base :

Favorisez la diversité dans les sous-groupes de dialogue. Afin d'assurer un échange riche et des liens entre les secteurs, il est important de favoriser une diversité de perspectives au sein de chaque sous-groupe de dialogue. Des sous-groupes de huit à dix participant·e·s permettent généralement d'allier une diversité de perspectives tout en offrant à chaque personne la possibilité de s'exprimer.

Faites en sorte que les visites à chaque station soient brèves. Les visites à chaque station de données devraient durer de cinq à dix minutes. Cela permet d'assurer suffisamment de temps pour le dialogue et la recherche de sens, mais évite que les sous-groupes cherchent à trouver des « solutions » trop rapidement.

Utilisez des données comparatives à chaque station de données. Des données comparatives régionales et/ou nationales devraient être utilisées pour contextualiser chaque ensemble de données locales présenté.

Invitez les sous-groupes à exprimer leurs réflexions et perspectives initiales. Des post-its peuvent être utilisés à chaque station pour noter les réflexions initiales de chaque sous-groupe.

Prévoyez du temps pour l'échange et la planification d'actions. Après avoir visité chaque station, les sous-groupes devraient avoir l'occasion de discuter ensemble de l'expérience dans son ensemble et de considérer des actions possibles, pour ensuite les faire connaître au reste du groupe.

L'OUTIL DANS LA PRATIQUE

La communauté de Rockford, dans l'État de l'Illinois, a utilisé le processus de ran-données pour créer une compréhension plus approfondie et partagée de l'enjeu des compétences en lecture des élèves de 3e année, le tout dans le but d'élaborer un plan d'action intersectoriel visant à atteindre un objectif commun sur le plan de l'éducation. L'activité tenue lors d'une réunion de la communauté à Rockford s'est avérée une excellente opportunité de stimuler l'apprentissage, d'encourager de riches conversations et de partager diverses perspectives. Cela a également permis à chaque participant·e d'être témoin de la valeur et de l'importance du travail d'équipe.

Pour en apprendre plus au sujet des ran-données :

- Téléchargez [Data Walks : An Innovative Way to Share Data with Communities](#) par The Urban Institute (disponible en anglais seulement)
- Lisez l'étude de cas de l'Institut Tamarack : [Rockford's Data Walk On 3rd Grade Reading](#) (disponible en anglais seulement)



5. DES ACTIVITÉS SE RENFORÇANT MUTUELLEMENT

Les activités se renforçant mutuellement désignent les programmes et les services offerts qui contribuent à générer les effets visés par votre initiative d'impact collectif. Cette condition de l'impact collectif implique d'abord de s'entendre sur les principaux effets visés; puis de définir les façons de coordonner les programmes et les services offerts; et d'identifier des points de jonction entre différentes activités ou différents programmes complémentaires afin de combiner les stratégies pour atteindre les effets visés. En développant une compréhension commune des programmes et de leur fonctionnement, il est possible de déterminer :

- S'il est nécessaire d'améliorer le fonctionnement des programmes et des services existants afin qu'ils contribuent à générer les effets attendus;
- S'il est possible de mieux agencer les programmes déjà offerts par différentes organisations;
- S'il existe des lacunes dans le continuum de prestation des programmes et des services que nous comptons mettre en place afin d'accroître l'impact de notre initiative d'impact collectif.

Les outils présentés dans cette section servent à organiser les ressources des différents partenaires impliqués dans le cadre d'une théorie du changement de départ et qui, à leur avis, permettra de réaliser leur plan d'action commun.

OUTIL | INVENTAIRE DES PROGRAMMES ET DES SERVICES EXISTANTS

Cet outil propose un moyen rapide et facile de dresser l'inventaire, avec l'aide des partenaires de votre initiative d'impact collectif, des programmes et services actuellement offerts qui demeurent pertinents en regard de l'enjeu que votre initiative d'impact collectif cherche à résoudre.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Déterminez quelles sont les principales priorités de votre initiative d'impact collectif, écrivez-les sur autant de feuilles de papier et affichez celles-ci sur un mur.
2. Remettez des post-its à chacun·e des participant·e·s, et demandez-leur de réfléchir aux projets ou aux activités de leur organisation respective, ou encore aux projets se déroulant dans leur communauté qui sont susceptibles d'appuyer votre initiative d'impact collectif. Écrivez le nom de chaque programme ou activité sur un post-it **(15 min)**. Chaque post-it devrait indiquer :

Le nom du programme ou de l'activité

Le nom et l'adresse courriel de la personne qui a rempli le post-it (au cas où les gens voudraient en savoir davantage).

3. Collez les post-its sur le mur, sous les priorités correspondantes. Veillez à regrouper les post-its qui indiquent la même chose. **(15 min)**
4. Procédez à l'inventaire et présentez-le à l'ensemble du groupe.

DÉBREFFAGE

Demandez au groupe d'examiner les post-its qui ont été collés au mur et posez-lui la question suivante :

- Regardez l'ensemble des projets et activités que nous menons actuellement. Que serait-il possible d'accomplir si nous parvenions à mieux les coordonner et à mieux les harmoniser?

OUTIL | PASSER DE LA STRATÉGIE À L'ACTION

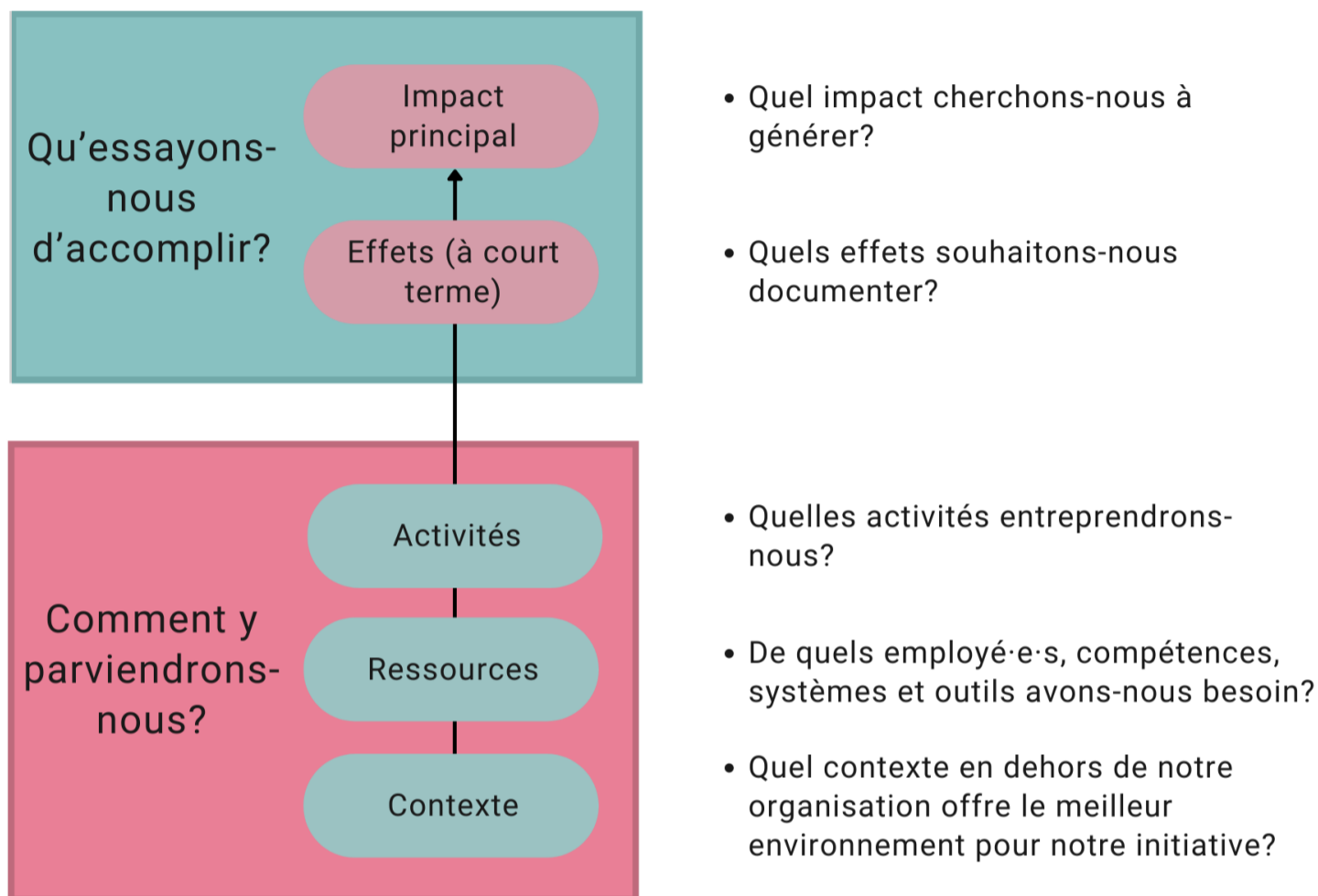
Cet outil permet à des sous-groupes de décrire les activités qu'ils entreprendront pour faire en sorte que leur initiative génère l'impact visé. Ces sous-groupes décriront leur travail de manière simple (impact visé et activités prioritaires) à l'aide d'une illustration. Chacun des sous-groupes affichera ensuite son illustration, et demandera aux autres de la commenter afin de l'améliorer.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

Vous trouverez ci-dessous un aperçu de l'outil, ainsi que les éléments inclus dans votre feuille de travail Définir les activités qui contribuent à l'initiative d'impact collectif.

Pensez au plan d'action commun en cours d'élaboration, et considérez les éléments suivants :



1. Formez des sous-groupes, qui travailleront tous sur la même initiative d'impact collectif ou qui choisiront un domaine prioritaire sur lequel ils souhaitent travailler. Chaque sous-groupe disposera d'une grande feuille de papier, de marqueurs et de post-its.
2. Illustrez le parcours que vous suivrez pour générer l'impact que vous visez. Tenez compte de votre plan d'action commun et de votre système d'évaluation commun. **(30 min)**

3. Une personne de chaque sous-groupe conserve l'illustration (alors que les autres membres rejoignent un autre sous-groupe) afin de le décrire aux membres des autres sous-groupes qui donneront de la rétroaction sur cette première ébauche. Ces derniers commentent l'illustration (un seul commentaire par grille), qu'ils collent ensuite sur la grille prévue à cet effet à la page 3. **(15 min)**
4. Les membres des différents sous-groupes retournent à leur illustration, prennent connaissance des commentaires et modifient leur ébauche. **(15 min)**
5. Chaque sous-groupe recommande trois actions qu'il juge nécessaires pour commencer à déployer sa stratégie. **(15 min)**
6. Chaque sous-groupe fait part de ses trois recommandations d'actions initiales à l'ensemble du groupe. **(15 min)**

DÉBREFFAGE

Voici quelques exemples de questions de débriefage :

- Y a-t-il des recommandations d'actions que vous n'êtes pas en mesure d'appliquer?
- Envisagez de recourir à la [Roue de l'engagement](#) pour permettre aux participant·e·s de décrire comment ils comptent s'engager à mettre en œuvre les activités se renforçant mutuellement et qui contribueront à l'initiative d'impact collectif.

OUTIL | DÉFINIR LES ACTIVITÉS QUI CONTRIBUENT À L'INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Dans une initiative d'impact collectif, les activités de plusieurs organisations sont harmonisées pour se renforcer mutuellement de manière à soutenir une stratégie collective plus vaste. Les buts et les effets visés par ces activités doivent contribuer à l'impact que votre initiative d'impact collectif cherche à générer et ce, en lien avec votre système d'évaluation commun. Portez une attention particulière aux stratégies qui s'étendent au-delà de la durée du programme et qui contribuent aux changements systémiques. Lors de l'élaboration de telles stratégies, les participant·e·s peuvent s'appuyer sur les leviers du changement systémique suivants :

- Politiques
- Pratiques
- Flux de ressources
- Relations et réseaux
- Dynamiques de pouvoir
- Modèles mentaux

Pour en savoir plus sur les six leviers du changement systémique, nous vous invitons à consulter [cette fiche](#) de l'Institut Tamarack.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

En sous-groupes, les participant·e·s doivent :

- proposer trois à cinq stratégies qui contribuent à la poursuite des objectifs de leur initiative d'impact collectif;
- déterminer quelles activités se renforçant mutuellement sont nécessaires à chacune de ces stratégies;

- expliquer comment ils s'attendent à ce que ces activités permettent de générer un changement à l'échelle de la communauté.

DÉBREFFAGE

Voici quelques exemples de questions de débriefage à se poser lorsque les sous-groupes présentent leurs idées à l'ensemble du groupe :

- Selon vous, y a-t-il certaines choses dans la présentation qui pourraient être clarifiées?
- Selon vous, y a-t-il certaines choses dans la présentation qui ne devraient pas être mises en œuvre?

OUTIL | DÉFINIR LA CONTRIBUTION, LES BÉNÉFICES ET LES CONTRAINTES

Pour travailler efficacement en tant qu'équipe, il est important de comprendre et de s'entendre sur ce que l'on souhaite accomplir ensemble. Les visions communes les plus inclusives et les plus authentiques s'appuient d'abord sur une compréhension des visions personnelles et organisationnelles de chacun·e.

S'assurer que chaque individu faisant partie de la table de partenaires explore pleinement et exprime clairement ses besoins personnels se veut une façon constructive de faire en sorte que les attentes de chaque membre soient entendues, comprises et intégrées dans la vision commune et le plan d'action commun de l'équipe.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Individuellement, invitez les membres de l'équipe à se pencher sur les quatre questions suivantes :

Que souhaitez-vous accomplir sur le plan personnel dans le cadre de votre travail au sein de cette équipe au cours des prochains mois? Décrivez le tout de façon claire et concise en résumant vos souhaits personnels de la façon la plus concrète possible.

Qu'est-ce qui vous empêche d'accomplir ce que vous souhaitez? Identifiez tout obstacle,

réel ou perçu, à l'atteinte de ce que vous souhaitez retirer de ce travail d'équipe.

Qu'avez-vous besoin de la part de votre équipe pour vous aider à atteindre vos objectifs personnels dans le cadre de ce travail? Encore une fois, résumez le tout de la façon la plus concise possible.

Maintenant, prenez quelques instants pour envisager de quelle façon l'avenir sera différent en raison de la capacité de l'équipe à travailler ensemble.

2. Chaque membre est invité·e à partager le résumé de ses réflexions en lien avec les quatre questions ci-dessus. Chaque membre doit demander explicitement à ses collègues de l'aider à surmonter tout obstacle ayant été identifié.
3. À la suite du partage des réflexions de chaque membre de l'équipe aux quatre questions, les mots clés sont utilisés pour préparer une ébauche de l'énoncé de vision et de l'ensemble de principes afin de travailler ensemble.

OUTIL | ÉTABLIR DES VALEURS ET DES PRINCIPES AFIN DE TRAVAILLER ENSEMBLE

Les initiatives d'impact collectif ont avantage à établir un ensemble de valeurs et de principes fondamentaux afin de travailler ensemble. Le temps consacré au départ à s'entendre sur un ensemble de valeurs et de principes fondamentaux peut permettre d'économiser du temps tout au long de la collaboration lorsque des situations délicates surviennent.

Cet outil servira à :

- Comprendre l'importance des valeurs et des principes dans le cadre d'une initiative d'impact collectif
- Élaborer une approche qui s'appuie sur des valeurs et des principes

S'entendre sur un ensemble de valeurs et de principes fondamentaux dans le cadre d'une initiative d'impact collectif peut être extrêmement utile lorsque les partenaires doivent composer avec des conflits. Cet exercice essentiel devrait être effectué tôt, au moment où le groupe se forme. Les valeurs et les principes peuvent orienter la prise de décisions et contribuent à définir la culture de collaboration. Les valeurs sont des normes sociales – elles sont personnelles, émotionnelles, subjectives et peuvent être débattues. Les principes ont surtout trait au comportement humain et guident la façon dont les gens travaillent ensemble. Les valeurs et les principes peuvent être regroupés afin de créer un document central qui

orientera l'initiative d'impact collectif. Cet outil en quatre étapes aidera les partenaires à créer leur propre ensemble de valeurs et de principes.

UTILISATION DE L'OUTIL

Déterminer les valeurs

La plupart des initiatives d'impact collectif identifieront quatre à six valeurs qui seront au cœur de la collaboration entre les partenaires. On retrouve d'innombrables types de valeurs fondamentales et il est important d'identifier celles qui conviennent le mieux aux résultats de l'initiative d'impact collectif. Il est naturel de vouloir inclure une longue liste de valeurs fondamentales, mais limiter la sélection permet de se concentrer sur le mandat commun ou le plan d'action commun sans que cela ne devienne une distraction. Voici une liste de valeurs fondamentales à considérer.

Équité	Inclusion	Transparence	Justice
Réactivité	Fiabilité	Efficacité	Engagement
Ouverture d'esprit	Innovation	Créativité	Compassion
Positivisme	Optimisme	Respect	Courage
Curiosité	Service aux autres	Environnementalisme	Cohérence

Identifier les règles, politiques et procédures qui vous semblent contreproductives

Bien que cela puisse sembler contre-intuitif, identifier les règles, politiques et procédures qui ont un effet négatif ou qui créent des obstacles au travail d'équipe peut aider les partenaires à déterminer quelles approches éviter au moment de travailler ensemble. Abandonnez les règles, politiques et procédures qui éloigneront l'initiative d'impact collectif de l'atteinte de ses objectifs.

Développer une liste de principes directeurs

Les principes directeurs devraient émerger des valeurs choisies par les partenaires. Les principes devraient définir de quelle façon l'initiative d'impact collectif s'attend à ce que les membres du groupe se comportent ou travaillent ensemble.

Exemple – Équité : Notre initiative d'impact collectif inclura et impliquera des individus qui sont directement touchés par les conséquences de l'enjeu que nous cherchons à résoudre. Leurs opinions et expériences seront valorisées et éclaireront nos processus de prise de décisions.

Mettre les valeurs et principes en application

Une stratégie pratique afin de mettre les valeurs et les principes en application est de passer en revue les décisions récentes prises par les partenaires. Demandez-leur de se poser la question de savoir si les processus décisionnels reflètent les énoncés de valeurs et de principes. Jusqu'à quel point les décisions étaient-elles conformes aux valeurs et aux principes? Quels changements peuvent être apportés?

Dans le cadre de futurs choix, événements ou stratégies, faites en sorte que la prise de décisions se fasse selon l'optique des valeurs et principes. Voici quelques questions clés que les partenaires peuvent se poser :

- Ces choix, événements ou stratégies sont-ils conformes à nos valeurs et principes?
- De quelle façon cette décision aura-t-elle une incidence sur nos efforts concertés et nos résultats dans un, trois ou cinq ans?
- Quelles sont les répercussions potentielles sur la façon dont les membres de notre initiative d'impact collectif se comportent et se sentent face à notre collaboration?

CONSEILS POUR UTILISER L'OUTIL

- Prévoyez suffisamment de temps dans votre processus pour parler des valeurs et des principes. Vous pourriez consacrer une réunion entière à cette conversation.
- Assurez-vous que chaque voix soit entendue et prise en compte lors de la discussion. Si votre groupe compte plus de dix participant·e·s, il peut être utile de le répartir en sous-groupes pour permettre à chaque personne de s'exprimer.
- Suivez toutes les étapes du processus. Vous découvrirez ce qui est important pour les individus et ce qui ne l'est pas.
- Documentez le processus. Cela pourra servir d'orientation pour les personnes qui rejoindraient l'initiative d'impact collectif plus tard.
- Appliquez les valeurs et les principes à ce processus et demandez-vous si vous faites preuve de cohérence dans votre approche.

L'OUTIL DANS LA PRATIQUE

Le Collective Impact Forum a identifié des principes pour les initiatives d'impact collectif. Ces principes offrent un excellent point de départ.

N'adoptez pas ces principes avant d'avoir d'abord tenu une discussion à propos de la pertinence de votre travail d'impact collectif. Il est important que les partenaires aient une discussion concernant les valeurs et principes qui leur importent. Si vous ne complétez pas cette étape, il sera plus difficile de mettre les valeurs et principes en application en situation de conflit.

Voici un lien offrant plus d'informations sur les principes suggérés par le Collective Impact Forum (en anglais) – <https://www.tamarackcommunity.ca/latest/collective-impact-principles-of-practice>.

POUR EN APPRENDRE D'AVANTAGE

- Différence entre valeurs et principes (en anglais) - <https://medium.com/the-mission/the-difference-between-principles-and-values-789b95452422>
- Quatre étapes pour créer des principes et bâtir un environnement de travail performant (en anglais) - <https://www.makeadentleadership.com/four-steps-to-creating-principles>
- Principes de l'impact collectif (en anglais) - <https://www.tamarackcommunity.ca/latest/collective-impact-principles-of-practice>

SOURCE

Traduit et adapté de Four Steps to Creating Principles and Building a High Performance Workplace - <https://www.makeadentleadership.com/four-steps-to-creating-principles.html> (disponible en anglais seulement)



6. UNE COMMUNICATION CONTINUE

La quatrième condition de l'impact collectif réside dans la communication continue. Elle est essentielle pour que vos partenaires provenant de différents secteurs développent un langage commun et une même compréhension de ce que vous cherchez à accomplir ensemble. Plus largement, la communication continue permet d'informer et de sensibiliser les membres de votre communauté sur l'état d'avancement de votre initiative d'impact collectif.

Une fois que les modes de communication appropriés sont déterminés, la communication continue permet de faire connaître le travail accompli dans le cadre d'une initiative d'impact collectif à divers publics. Il est donc essentiel de faire appel à plusieurs types de communications.

Une stratégie globale de communication destinée à une initiative d'impact collectif implique :

- De mettre en place des structures facilitant une communication efficace entre les différents partenaires impliqués dans l'initiative d'impact collectif, dont la mise en place de pratiques permettant d'aborder et de résoudre les questions épineuses;
- De tenir compte du besoin, chez les partenaires impliqués dans l'initiative d'impact collectif, de communiquer à propos des activités menées dans leurs organisations et réseaux respectifs;
- De tenir le public informé au sujet de l'initiative d'impact collectif et de le maintenir engagé envers celle-ci.

OUTIL | LES QUATRE « M » DE LA COMMUNICATION EFFICACE

Cet outil a été conçu pour vous aider à déterminer l'approche la plus efficace pour garder les gens constamment informés de l'évolution de votre initiative d'impact collectif, des résultats et des apprentissages. Les quatre « M » de la communication efficace sont :

1. **Le message** — Quelles informations souhaitons-nous transmettre ? Quelles actions voulons-nous que ces personnes entreprennent?
2. **Les membres** — À qui s'adresse ce message?
3. **La méthode** — Quels outils de communication fonctionneront le mieux?
4. **Le moment** — Quel est le meilleur moment pour diffuser ce message?

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

Individuellement ou avec les partenaires de votre initiative d'impact collectif, remplissez le tableau des quatre « M » de la communication efficace.

Le message

Quelles informations souhaitons-nous transmettre?

Quelles actions voulons-nous que ces personnes entreprennent?

Les membres

À qui s'adresse ce message?

La méthode

Quels outils de communication fonctionneront le mieux?

Le moment

Quel est le meilleur moment pour diffuser ce message?

DÉBREFFAGE

Voici quelques exemples de questions de débriefage :

- Comment saurons-nous que nos messages génèrent l'impact attendu?
- Voulons-nous inclure des « appels à l'action » particuliers dans nos communications?

OUTIL | CANEVAS DES PROGRÈS ACCOMPLIS

L'un des plus grands défis associés au travail d'impact collectif consiste à s'assurer que tous les partenaires connaissent les multiples façons dont ils peuvent s'impliquer pour contribuer aux différentes activités de l'initiative d'impact collectif.

Les partenaires peuvent s'impliquer à la table de partenaires, soutenir différents groupes de travail ou encore contribuer aux activités se renforçant mutuellement.

La communication continue est une condition essentielle à toute initiative d'impact collectif. Elle vise à maximiser l'engagement au sein de l'initiative et à assurer que tous les partenaires comprennent de quelle manière leurs efforts respectifs contribuent aux effets communs.

Cet outil propose un canevas pour transmettre les informations clés quant aux processus et aux progrès accomplis par l'initiative d'impact collectif depuis ses débuts. L'objectif de cet outil est d'offrir aux membres (nouveaux et actuels) un aperçu du cadre de travail, de même que des principales décisions prises et des principaux progrès accomplis dans le cadre d'une initiative d'impact collectif. Il s'agit d'un document évolutif qui devrait être mis à jour au fur et à mesure que progresse votre initiative d'impact collectif.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

Avec les partenaires de votre initiative d'impact collectif, remplissez la feuille de travail pour lister les progrès. Nous vous recommandons de mettre à jour cette feuille de travail régulièrement.

Veillez décrire les activités et la date de leur mise en œuvre pour les dimensions suivantes :

- Vue d'ensemble de l'initiative et raisons pour lesquelles elle a été mise en œuvre
- Recherche et données qui alimentent l'initiative d'impact collectif
- Implication des partenaires dans l'initiative et la mise en œuvre des décisions clés
- Réalisations importantes, contraintes ou améliorations possibles
- Stratégies de mobilisation de la communauté
- Plan d'action commun et stratégies de mise en œuvre
- Autres éléments utiles à l'initiative d'impact collectif

DÉBREFFAGE

Voici quelques exemples de questions de débriefage :

- Comment l'initiative d'impact collectif progresse-t-elle?
- Est-il nécessaire de modifier quelque chose?
- Y a-t-il des lacunes dans l'information?

OUTIL | SCHÉMATISATION DU PARCOURS D'UNE INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Les premières étapes de mise en place d'une initiative d'impact collectif sont souvent consacrées à la formation d'une table de partenaires, à la consultation de la communauté sur l'enjeu à résoudre et au développement d'un plan d'action commun et de stratégies permettant d'aller de l'avant. La schématisation du parcours d'une initiative d'impact collectif est un excellent outil pour les tables de partenaires, qui leur permet à la fois de structurer les premières étapes et de suivre les progrès.

Illustrer le parcours d'une initiative d'impact collectif peut être un exercice très interactif. Ce travail est utile pour revenir sur l'histoire de la collaboration des membres de la communauté et pour envisager les futures étapes clés de l'initiative d'impact collectif.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. **Faites le bilan.** Réfléchissez à l'histoire de la collaboration dans votre milieu. Analysez ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Que savez-vous sur l'enjeu que vous tentez de résoudre? Que devriez-vous savoir? Votre table de partenaires regroupe-t-elle les bonnes personnes?
2. **Tracez votre route.** Schématisez le parcours de votre initiative d'impact collectif. De façon collaborative, priorisez les idées clés. Incluez à la fois votre histoire et votre futur parcours.
3. **Racontez une histoire.** Visualisez une histoire inspirante qui trace la voie à suivre de votre initiative d'impact collectif.

4. **Utilisez votre schématisation.** Suivez-la, modifiez-la en cours de route, et utilisez-la pour impliquer des partenaires et les parties prenantes de la communauté dans votre initiative d'impact collectif.

RESSOURCES

- [Drawing Together, Liberating Structures](#)
- [Designing Storyboards, Liberating Structures](#)

IMPLIQUER VOTRE GROUPE DE PARTENAIRES : QUESTIONS À PRENDRE EN COMPTE

Réfléchir sur les actifs

La plupart des initiatives d'impact collectif se fondent sur des processus collaboratifs qui existent déjà dans la communauté. Voici les questions clés à se poser :

- Qui était impliqué? Qui a mené le processus? Quelles organisations étaient des partenaires essentiels?
- Quels ont été les moments forts et les principaux effets?
- Quels impacts cette expérience passée aura-t-elle sur le nouveau processus de planification de l'initiative d'impact collectif?

Aller de l'avant

Définir ce qui doit être accompli dans les prochains mois est important pour mobiliser les partenaires autour de la stratégie de planification d'une initiative d'impact collectif sur le long terme. Questions à prendre en compte pour planifier les prochaines étapes :

- Quand allons-nous former la table de partenaires?
- De quoi avons-nous besoin pour développer notre plan d'action commun (recherche, données, etc.)?
- Quand allons-nous impliquer notre communauté et comment allons-nous le faire?
- Y a-t-il d'autres éléments à considérer?

OUTIL | CRÉER UN PLAN SUR UNE PAGE

La communication est essentielle à la réussite d'une initiative d'impact collectif et du travail collaboratif. Il est difficile de faire en sorte que tout le monde soit sur la même longueur d'onde lorsque différents éléments évoluent constamment. Voilà pourquoi l'élaboration d'un plan sur une page peut faciliter les choses. Il s'agit d'une brève synthèse qui rassemble les éléments clés de votre initiative d'impact collectif.

Il existe de nombreuses manières de créer un plan sur une page. Il est important de présenter les informations de façon simple, accessible et informative. Considérez le plan sur une page comme un outil qui raconte l'histoire de votre initiative d'impact collectif. À titre d'exemple, vous pouvez diviser votre plan sur une page en quatre rubriques :

- Les données probantes sur l'enjeu à résoudre dans la communauté
- Les principales stratégies
- L'impact ou les effets visés par l'initiative
- L'approche et les partenaires

Vous trouverez ci-dessous une liste proposant des renseignements supplémentaires qui fourniront à votre public cible toute l'information dont il a besoin pour comprendre votre initiative d'impact collectif et s'impliquer.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

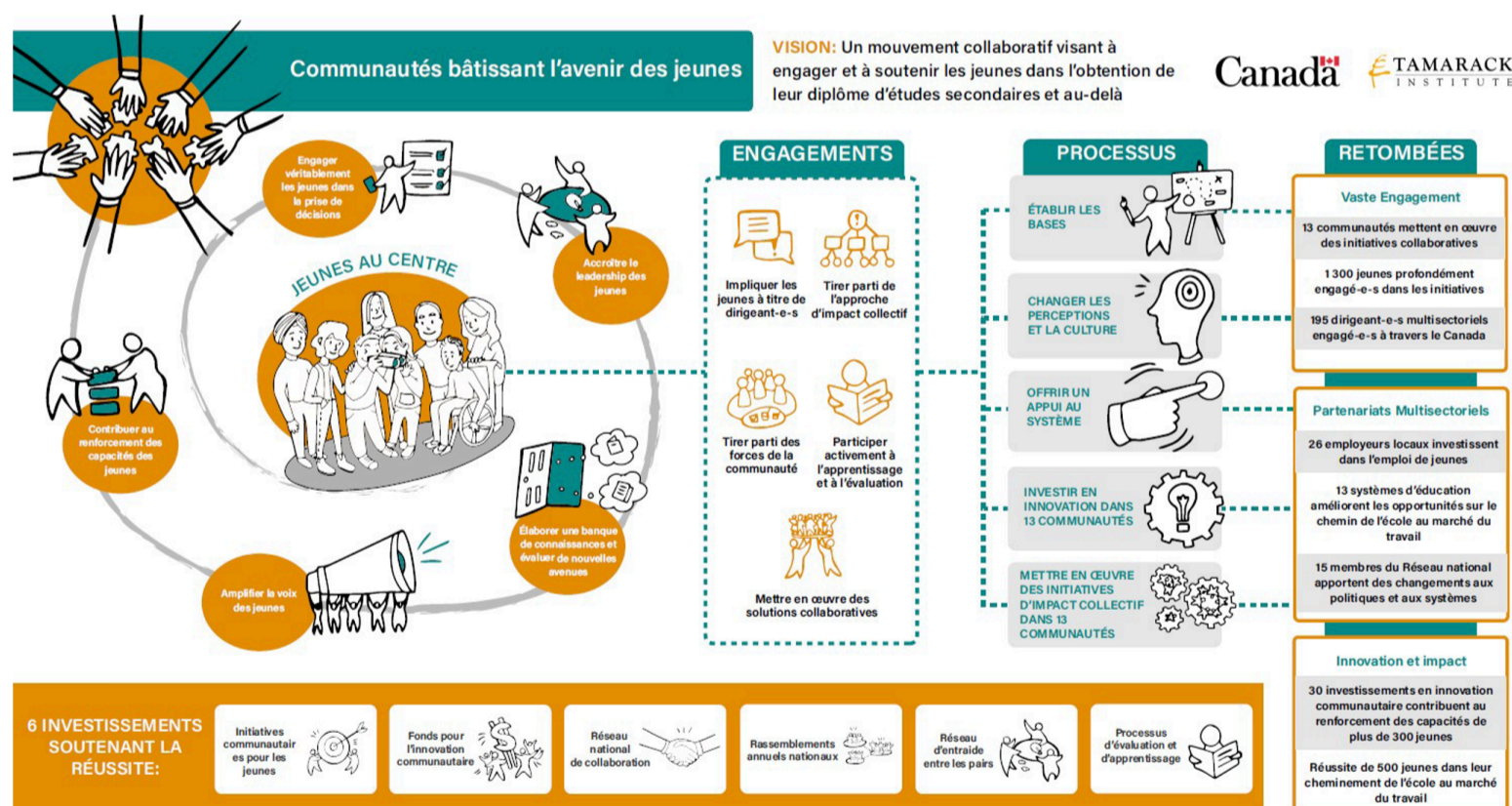
Les parties supérieure et inférieure du plan sur une page

- Le nom de l'initiative et la vision commune ou votre plan d'action apparaissent sous forme de bannière au sommet de la page.
- L'adresse et les coordonnées de l'organisation porteuse de l'initiative, dont les liens menant à ses profils sur les médias sociaux, apparaissent au bas de la page.

Les sections centrales du plan sur une page (dans la liste suivante, choisissez quatre à six éléments à inclure dans le plan)

- Un graphique illustrant le cadre ou la théorie du changement et les stratégies centrales.
- Des données clés justifiant le choix de votre approche.
- De l'information tirée d'études phares ou fondée sur des données probantes permettant d'orienter le travail.
- Une liste des principaux partenaires stratégiques qui dirigent ou soutiennent l'initiative.
- Les mesures de réussite qui permettent de suivre les progrès effectués.
- Une liste des effets générés jusqu'à maintenant.
- Un moyen par lequel votre public cible peut prendre part à votre initiative d'impact collectif.

EXEMPLE DE PLAN SUR UNE PAGE





7. UNE INFRASTRUCTURE DE SOUTIEN

Une étude approfondie des infrastructures de soutien menée par FSG est arrivée aux conclusions suivantes : les infrastructures de soutien ont une utilité indéniable; elles favorisent l’alignement autour de la vision et guident la coordination des stratégies; elles sont en mesure de s’adapter et de rectifier le tir au fil du temps; elles guident les travaux en se basant sur les données; et elles contribuent à influencer l’opinion publique et les politiques.

L’infrastructure de soutien joue six rôles fondamentaux qui contribuent à assurer la solidité et la cohérence de l’initiative d’impact collectif :

- Guider la vision et la stratégie d’ensemble
- Favoriser les activités se renforçant mutuellement
- Établir un système d’évaluation commun
- Cultiver et maintenir l’engagement de la communauté
- Influencer les politiques
- Mobiliser les ressources (financières et autres)

Les outils présentés dans cette section s’intéressent aux rôles de l’infrastructure de soutien, aux principes guidant la mise en place d’une structure de gouvernance collaborative et à l’établissement du budget de votre initiative d’impact collectif.

OUTIL | STRUCTURE DE GOUVERNANCE COLLABORATIVE

Voici les principales caractéristiques d’une structure de gouvernance collaborative :

- Réunit un groupe de partenaires, convié par une organisation hôte.
- Comprend généralement un comité de coordination.

- S'appuie sur une infrastructure de soutien dotée de personnel.
- Opère via des groupes de travail ou des équipes d'action.
- Peut agir à titre de fiduciaire ou déléguer ce rôle à une autre organisation.
- Doit gérer le partage des rôles et du leadership dans la gouvernance.

Il y a plusieurs façons de mettre sur pied une structure de gouvernance collaborative. En fait, de telles structures sont façonnées par les facteurs suivants : le contexte local, les caractéristiques des membres, l'ampleur du changement désiré et le temps nécessaire à son implantation, le type de leadership en place, les préférences des partenaires ou du fiduciaire, de même que la capacité d'adaptation dont doit faire preuve l'initiative.

Voici les indicateurs d'une structure de gouvernance collaborative efficace :

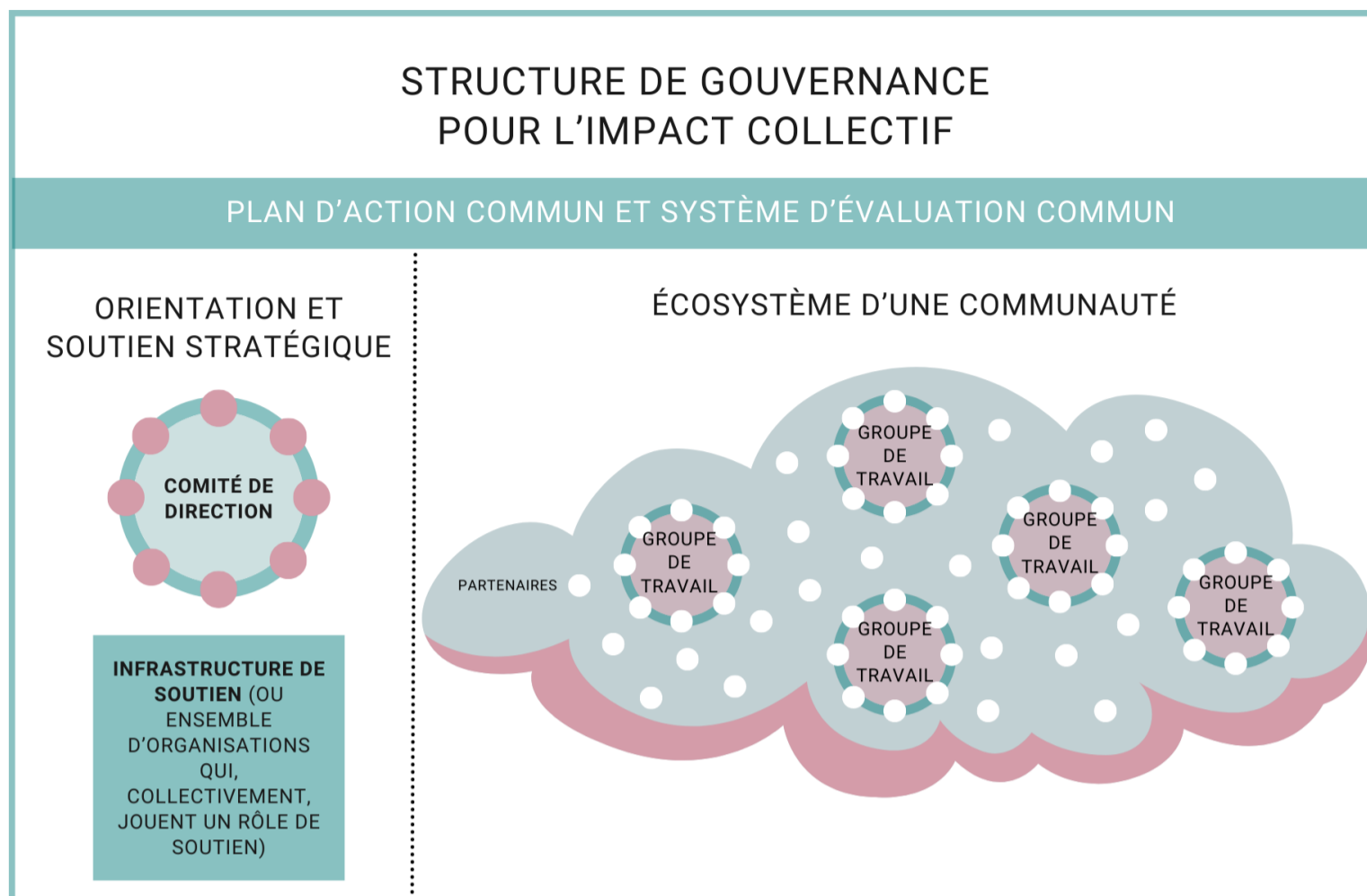
- La progression du groupe est satisfaisante.
- Les efforts et les débats nécessaires pour avancer sont raisonnables.
- Les partenaires parviennent à atteindre des objectifs personnels ou organisationnels.
- Les partenaires apprennent continuellement sur l'enjeu dont il est question.
- Une saine gouvernance contribue à structurer le travail du groupe, ce qui permet d'accroître la capacité collective d'agir et la portée de l'initiative.

Cet outil vous invite à décrire le modèle actuel de gouvernance collaborative de votre initiative d'impact collectif afin d'identifier les éléments auxquels vous devez porter une attention particulière et leur évolution possible.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. À l'aide de l'information qui précède et de la structure de gouvernance pour l'impact collectif illustrée ci-dessous, établissez avec vos collègues une structure efficace pour assurer le leadership de votre initiative d'impact collectif.



2. Servez-vous de la feuille de travail à la page suivante pour évaluer les forces et les faiblesses de l'initiative et pour trouver des moyens de pallier ces dernières. **(20 min)**

Qui peut jouer ce rôle?

Forces actuelles

Faiblesses actuelles

Prochaines étapes

Rôles :

Organisation hôte

Prévention du
chevauchement des
rôles de
gouvernance

Table de
partenaires

Infrastructure de
soutien dotée de
personnel

Fiduciaire

Comité de
direction

Groupes de
travail

Mobilisation et
participation de
résident·e·s

DÉBREFFAGE

Voici quelques exemples de questions de débriefage :

- À la suite de cette réflexion, quelles actions vous semblent nécessaires?
- Qui fera quoi, et quand?

OUTIL | ÉLABORER LE BUDGET D'UNE INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Les initiatives d'impact collectif ont avantage à diversifier leur budget à partir de multiples sources de financement. En voici quelques exemples :

- Fondations privées ou publiques
- Centraide
- Entreprises locales
- Donateur·rice·s individuels
- Gouvernements

De plus, la taille de leur budget de fonctionnement varie grandement, et leurs besoins financiers tendent à évoluer au fil du temps alors que croissent la portée et l'ampleur de leur travail. Les deux exemples à la page suivante donnent une idée de la variabilité de la taille du budget des initiatives d'impact collectif, de même que de la manière dont celui-ci évolue dans le temps.

Cet outil a pour objectif d'aider les tables de partenaires à élaborer un budget qui reflète les besoins de leur initiative d'impact collectif. Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Modifiez le modèle de budget ci-dessous en y indiquant les items pertinents pour votre initiative.
2. Individuellement ou en groupe, remplissez le modèle de budget en prenant en compte les dépenses énumérées à continuation.

Salaires

1 directeur·rice général·e (ETP)
 facilitateur·rice/coordonnateur·rice (ETP)
 1 gestionnaire de données/des opérations (ETP)
 Soutien administratif (0,5-1 ETP)

Avantages sociaux

20 % des salaires

Honoraires professionnels

Consultant·e·s
 Recherche et évaluation
 Recrutement
 Collecte de données

Déplacements et rencontres

Ateliers
 Événements
 Lac-à-l'épaule

Mobilisation des membres de la communauté

Location d'espaces
 Compensations pour les participant·e·s

Communications

Rapports
 Conception du matériel
 Promotion et publicité

Équipement informatique

Équipements
 Logiciels
 TI

Administration

Loyer
 Équipements
 Fournitures

Autre

Formation du personnel
 Divers

Dépenses totales

Couvertes par des subventions

OUTIL | PLANIFIER VOTRE INFRASTRUCTURE DE SOUTIEN

Une étude approfondie des infrastructures de soutien menée par FSG est arrivée aux conclusions suivantes : les infrastructures de soutien ont une utilité indéniable; elles favorisent l’alignement autour de la vision et guident la coordination des stratégies; elles sont en mesure de s’adapter et de rectifier le tir au fil du temps; elles guident les travaux en se basant sur les données; et elles contribuent à influencer l’opinion publique et les politiques.

L’infrastructure de soutien joue six rôles fondamentaux qui contribuent à assurer la solidité et la cohérence de l’initiative d’impact collectif :

1. **Guider la vision et la stratégie d’ensemble.** Il est essentiel que l’infrastructure de soutien puisse bâtir la confiance envers l’initiative d’impact collectif et sa légitimité, en mettant l’équité au cœur des stratégies et des actions.
2. **Favoriser les activités se renforçant mutuellement.** L’infrastructure de soutien coordonne les activités se renforçant mutuellement entre les partenaires et au sein des groupes de travail.
3. **Établir un système d’évaluation commun.** L’infrastructure de soutien facilite notamment la collecte de données parmi les partenaires et leur utilisation pour mesurer les progrès de l’initiative et favoriser l’apprentissage continu.
4. **Cultiver et maintenir l’engagement de la communauté.** L’infrastructure de soutien contribue à l’engagement inclusif des membres de la communauté. À plus long terme, cela favorisera l’appropriation au sein de la communauté des efforts de l’initiative d’impact collectif.
5. **Influencer les politiques.** Au fur et mesure que l’initiative se déploie, elle accroît son impact sur les systèmes et les institutions. L’infrastructure de soutien contribue donc à influencer les politiques vers l’atteinte des changements souhaités.
6. **Mobiliser les ressources (financières et autres).** Il s’agit de soutenir le développement de l’initiative d’impact collectif et des actions portées par celle-ci.

Cet outil a été conçu pour vous aider à renforcer votre infrastructure de soutien autour des six rôles fondamentaux décrits ci-dessus. Il vous invite à évaluer les forces et faiblesses de votre équipe, à songer à la mutualisation des ressources de votre table de partenaires et à planifier les prochaines étapes.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

1. Les membres de votre équipe devraient également envisager qui assumera ou se partagera les différents rôles de l'infrastructure de soutien. Indiquez le nom des personnes aptes à les assumer, les forces et les faiblesses au sein de votre équipe et les prochaines étapes. Assurez-vous de prévoir sur le long terme, pas seulement pour une année.
2. Au cours de ce travail, considérez la possibilité de partager les rôles et les tâches clés ou de mutualiser les ressources avec certains partenaires pour les assurer. Si votre initiative d'impact collectif a atteint une certaine maturité, pensez aux besoins de la relève et à la pérennité.

Rôles :

Guider la vision et la stratégie d'ensemble

Établir un système d'évaluation commun

Favoriser les activités se renforçant mutuellement

Cultiver et maintenir l'engagement de la communauté

Influencer les politiques

Mobiliser les ressources (financières et autres)

DÉBREFFAGE

Voici quelques suggestions de questions de débriefage à poser une fois la feuille de travail remplie :

- Quelles sont les forces et les faiblesses actuelles de l'infrastructure de soutien en place?
- Avons-nous prévu la mutualisation de certaines ressources avec nos partenaires ou au sein de notre équipe afin d'assurer l'exercice des rôles essentiels?
- Comment planifions-nous la suite de notre initiative?



8. PASSER À L'ACTION

Vous connaissez maintenant les cinq conditions de l'impact collectif :

- Un plan d'action commun
- Un système d'évaluation commun
- Des activités se renforçant mutuellement
- Une communication continue
- Une infrastructure de soutien

Il est donc temps de rassembler le tout dans un plan d'action. Cette section propose des outils pour rassembler les conditions dans un cadre pour la mise en œuvre de votre initiative d'impact collectif, de façon simple et articulée. Le travail résultant de cette section servira à développer un plan d'action commun clair au cours de la prochaine année.

OUTIL | PLAN D'ACTION DE LA PREMIÈRE ANNÉE DE VOTRE INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Amener divers partenaires à s'entendre sur un plan d'action commun et une démarche collective est généralement un processus itératif. Cet outil permettra à votre équipe de synthétiser ses premières pistes de réflexion afin de structurer une démarche claire et complète qui précisera l'objectif de votre initiative d'impact collectif et suscitera l'adhésion de la communauté.

Cet outil vous aidera à évaluer l'état actuel de votre initiative d'impact collectif et à la consolider. Utilisant les cinq conditions de l'impact collectif, il guidera votre équipe tout au long du processus de planification. Cet outil demande à votre équipe de confirmer les actions nécessaires et de mieux préciser les besoins de votre projet sur le plan du soutien et du leadership afin de renforcer ces aspects, ce qui permettra ultimement à votre initiative d'atteindre l'impact souhaité.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section.

UTILISATION DE L'OUTIL

Suivez ces étapes pour remplir le cadre proposé aux pages suivantes :

1. **Déterminez les effets attendus à court terme :** Avec vos partenaires, formulez un énoncé décrivant clairement les résultats que vous visez à l'aide d'indicateurs mesurables pour la première année de votre initiative d'impact collectif en lien avec l'impact souhaité à long terme. **(20 min)**

Énoncé décrivant l'impact souhaité de votre initiative à long terme

Quels résultats comptez-vous atteindre? Quelles conditions sont à mettre en place pour y arriver? Quels effets à court terme souhaitons-nous observer, y compris sur la population cible?

2. **Évaluez les conditions de l'impact collectif :** En équipe, déterminez les lacunes et les priorités de votre stratégie par rapport aux cinq conditions de l'impact collectif. **(20 min)**

La version complète de l'outil dont le lien figure ci-dessus comprend un tableau à remplir. Nous avons indiqué les éléments à considérer ci-dessous.

Pour chacune des conditions suivantes, songez **(a)** aux lacunes ou aux priorités, **(b)** aux actions pour les mois 1 à 4, **(c)** aux actions pour les mois 5 à 8 et **(d)** aux actions pour les mois 9 à 12.

Affinez votre **plan d'action commun** et votre **théorie du changement**, et faites-en sorte que les membres de l'initiative se l'approprient.

Affinez et renforcez **votre système d'évaluation commun**.

Constituez un ensemble **d'activités se renforçant mutuellement** qui vous permettra de générer l'impact visé.

Établissez un plan de **communication continue** qui permettra de faire progresser votre travail d'impact collectif.

Mettez sur pied et affinez **l'infrastructure de soutien** qui guidera votre travail d'impact collectif.

3. **Formulez votre plan d'action** : En équipe, décrivez les différentes actions que vous jugez nécessaires afin de générer les effets à court terme que vous visez. Chaque fois que cela est possible, indiquez la personne ou le groupe qui sera responsable de chaque action. **(15 min)**

Quelles activités votre équipe aimerait-elle mettre en œuvre cette année?

Quelles activités est-il nécessaire d'entreprendre cette année afin que votre travail génère l'impact visé?

Qui sera responsable de la mise en œuvre de ces activités?

Quand ces activités pourraient-elles avoir lieu?

Utilisez l'espace ci-dessous pour schématiser la théorie du changement globale de l'initiative d'impact collectif (si vous en avez une) et identifiez les premiers jalons couverts par votre plan d'action de la première année.

4. **Planifiez la collecte d'informations** : En tenant compte de votre théorie du changement, déterminez les informations manquantes dont vous avez besoin, et décrivez de quelle manière vous comptez les recueillir. Articulez une démarche claire, et indiquez qui sera responsable de recueillir ces informations et à quel moment. **(20 min)**

Informations supplémentaires requises

De quelles informations supplémentaires avez-vous besoin pour élaborer ou affiner votre stratégie?

Utilisation des informations supplémentaires

De quelle manière comptez-vous interpréter et utiliser les informations supplémentaires dont vous avez besoin pour affiner votre stratégie?

Votre plan pour recueillir les informations

Comment recueillerez-vous les informations dont vous avez besoin pour répondre à vos principales questions en suspens?

À quelles activités de collecte d'informations devez-vous donner la priorité au cours des trois à six prochains mois afin de finaliser votre plan? (Comme l'indique l'étape 5, l'une de

ces priorités consiste à mobiliser des parties prenantes.)

Qui sera responsable d'entreprendre chacune des activités de collecte d'informations?

5. **Mobilisez des parties prenantes :** Indiquez les personnes et les groupes dont la perspective sur l'enjeu que vous tentez de résoudre est importante. Déterminez la meilleure manière de solliciter chacun des groupes afin qu'ils contribuent à votre stratégie. Établissez un plan pour mobiliser ces personnes et ces groupes. **(15 min)**

Considérant les principales activités à entreprendre, qui devez-vous commencer par mobiliser?

Pourquoi faites-vous appel à cette personne ou à cette organisation? Que souhaitez-vous qu'elle fasse? (Vérifiez votre raisonnement en vous basant sur votre théorie du changement.)

Quelle personne dans votre équipe est la mieux placée pour solliciter ce partenaire potentiel?

DÉBREFFAGE

Voici quelques exemples de questions de débriefage :

- Selon notre analyse, quelles actions devons-nous entreprendre?
- Révisez votre démarche pour la première année. Pensez-vous qu'elle est réalisable?
- Si vous aviez réalisé tout le travail exigé par votre démarche, votre équipe aurait-elle toutes les informations dont elle a besoin pour avoir confiance dans la stratégie guidant votre initiative d'impact collectif?

OUTIL | AUTO-ÉVALUATION ET PLANIFICATION DE L'INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Cet outil d'auto-évaluation et de planification, fondé sur le document *Five Phases of Collective Impact* de FSG, vous permet d'évaluer les progrès accomplis pour chacune des quatre conditions de réussite nécessaires pour solidement ancrer votre initiative d'impact

collectif. Il vous permet d'ajuster efficacement chacune des conditions de réussite au fur et à mesure que votre initiative évolue de l'une vers l'autre des cinq phases de l'impact collectif.

Cet outil a pour but d'aider votre groupe de partenaires à prendre un moment pour faire le point sur la situation et les progrès accomplis dans le cadre de votre initiative. Votre groupe peut également se servir de l'outil pour réfléchir à ce qui doit être fait pour soutenir le travail en cours. Le tableau en propose un aperçu général.

Les conditions de réussite « Gouvernance et infrastructure de soutien » et « Planification stratégique » sont axées sur le travail à accomplir pour concevoir, mettre en œuvre et piloter votre initiative.

La condition de réussite « Implication de la communauté » met l'accent sur les activités entreprises pour comprendre le contexte unique dans lequel votre travail se déroulera tout au long de l'initiative.

Finalement, la condition de réussite « Évaluation et amélioration » porte sur la manière dont vous avez l'intention d'évaluer les progrès, les résultats et l'impact de votre travail et, au fur et à mesure, d'effectuer les ajustements nécessaires.

Un aperçu de l'outil est présenté à continuation et sa version complète est accessible sur [le site Web de l'Institut Tamarack](#). Il s'agit d'une version imprimable avec de l'espace pour inclure vos réponses sous chaque section. En raison de la nature de cet outil, nous vous encourageons vivement à travailler avec sa version complète. Des éléments clés de l'outil sont inclus à continuation, mais la version complète des listes de vérification est utile pour traiter chacune des conditions de réussite selon les cinq phases de votre initiative d'impact collectif.

	PHASE I Évaluer l'état de préparation	PHASE II Lancer l'initiative	PHASE III S'organiser pour atteindre l'impact	PHASE IV Déployer la mise en œuvre	PHASE V Soutenir l'action et évaluer l'impact
Gouvernance et infrastructure de soutien	Rassembler les diverses parties prenantes de la communauté	Identifier des personnes influentes et former un groupe intersectoriel pour guider l'initiative	Créer l'infrastructure (équipe de l'infrastructure de soutien, table de partenaires et groupes de travail)	Organiser des groupes de travail et formaliser l'infrastructure de soutien	Faciliter le travail, s'ajuster et s'améliorer
Planification stratégique	Engager un dialogue sur l'enjeu, le contexte de la communauté et les ressources disponibles	Dresser le portrait de la situation et élaborer un dossier à partir de données	Créer un plan d'action commun, une définition claire des enjeux et un accord sur les objectifs au niveau de la population	Développer un plan d'action et identifier les gains rapides potentiels	Mettre à jour et affiner les stratégies
Implication de la communauté	Déterminer l'état de préparation de la communauté; créer un plan de mobilisation de la communauté	Organiser la sensibilisation de la communauté	Obtenir l'implication de la communauté et solliciter son point de vue	Impliquer toute la communauté et susciter une volonté d'action	Poursuivre l'implication et organiser la promotion de l'initiative
Évaluation et amélioration	Déterminer s'il y a un sentiment d'urgence	Analyser les données de référence pour identifier les principaux enjeux et les principales lacunes	Établir des mesures communes (indicateurs, méthodes et approche)	Mettre en place le système d'évaluation commun	Collecter les données, assurer le suivi et mesurer les résultats pour en tirer des apprentissages

UTILISATION DE L'OUTIL

Cet outil destiné aux partenaires d'une initiative d'impact collectif comprend une liste de vérification pour chacune des cinq phases de l'impact collectif. Les listes de vérification ont été conçues pour offrir des exemples concrets d'activités pour chacune des conditions de réussite de manière à vous aider à évaluer vos progrès et à déterminer, au fil du temps, dans quelle mesure intensifier ou modifier votre travail. La liste de vérification constitue un point de départ. N'hésitez pas à y ajouter d'autres points ou d'autres marqueurs de progrès s'il y a lieu. Servez-vous des feuilles de travail pour réfléchir au plan qui permettra le mieux à votre groupe de partenaires d'augmenter votre efficacité et de renforcer le dynamisme de votre initiative.

Définition des composantes nécessaires à la réussite

Gouvernance et infrastructure de soutien

Description : Cette condition vise à s'assurer que les responsabilités et le leadership sont partagés au sein de votre groupe; vous avez défini qui prend les décisions et comment elles sont prises. Dans la mesure du possible, l'objectif est de viser un consensus qui prend en compte les diverses perspectives.

Le travail, dans le cadre de cette condition de réussite, s'articule autour des questions suivantes :

- Sur quoi devons-nous au minimum nous entendre pour bien travailler ensemble?
- De quelles pratiques disposons-nous pour instaurer entre nous un climat de confiance et un esprit de bonne entente? (Lorsque des désaccords surgissent, comment les réglons-nous de manière constructive?)
- Quelles sont les structures dont nous devons nous doter pour être en mesure de bien travailler ensemble?

Indicateurs de succès :

- Clarté sur la façon de travailler ensemble.
- Structures et processus de travail adéquats pour faire avancer les efforts.
- Climat de confiance tout au long de l'initiative.
- Ensemble de valeurs et de principes établis pour guider notre travail collectif.

Planification stratégique

Description : Cette condition vise à s'assurer que le groupe comprend bien ce qu'il cherche à accomplir ensemble et comment s'y prendre pour y arriver.

Le travail, dans le cadre de cette condition de réussite, s'articule autour des questions suivantes :

- Quelles sont les aspirations de votre groupe?
- Que pouvons-nous accomplir ensemble pour changer la situation des personnes touchées par cet enjeu ou ce problème?
- Quelles sont les principales actions à entreprendre pour réaliser votre aspiration?

Indicateurs de succès :

- Compréhension largement partagée et soutien envers notre plan.
- Progrès constants et cohérents observés, intérêt et engagement croissants.
- Plan régulièrement mis à jour et ajusté à partir des données et des apprentissages tirés des actions du groupe.

Implication de la communauté

Description : Cette condition vise à s'assurer que le groupe prend en compte diverses perspectives pour se donner une vision globale de l'enjeu.

Le travail, dans le cadre de cette condition de réussite, s'articule autour des questions suivantes :

- Qui avons-nous réussi à impliquer?
- Qui d'autre devrait s'impliquer autour de cet enjeu?

Indicateurs de succès :

- Appropriation de l'enjeu par les parties prenantes.
- Consensus sur les objectifs communs et responsabilité partagée des actions pour y arriver.

Évaluation et amélioration

Description : Cette condition vise à s'assurer que le groupe s'engage à suivre et à mesurer les progrès ainsi qu'à utiliser les données et les informations pour faire les ajustements pertinents.

Le travail, dans le cadre de cette condition de réussite, s'articule autour des questions suivantes :

- Qu'est-ce qui est en train de se transformer et quels apprentissages en tirons-nous
- Comment contribuons-nous à changer les politiques, la culture, les normes et les systèmes
- Quel est notre impact?

Indicateurs de succès :

- Apprentissages documentés; mis à profit pour améliorer l'action; et partagés.
- Indications de progrès et d'impact mesurés et communiqués.

La version complète de cet outil comprend plusieurs listes de vérification qui vous aideront à auto-évaluer et à planifier votre initiative d'impact collectif. Vous trouverez ci-dessous un exemple des questions et éléments compris dans la liste de vérification de la phase I. Évaluez l'état d'avancement pour chacun de ces éléments à l'aide de l'échelle suivante : **(a)** non commencé, **(b)** début/premiers stades, **(c)** progrès ou **(d)** prêt pour la phase suivante.

Gouvernance et structure de soutien :

1. Des partenaires issus de divers horizons se sont employés à définir un plan d'action commun.
2. Des partenaires issus de divers secteurs se sont engagés à travailler ensemble sur un enjeu commun.
3. Les principes et les pratiques qui guident la façon dont nous travaillons ensemble ont été approuvés et se reflètent dans la réalité.

Planification stratégique :

1. Les organisations partenaires et les membres de la communauté sont au courant de l'initiative d'impact collectif et de son plan d'action commun.
2. Les partenaires ont formulé ce qu'ils comprennent de l'enjeu commun et s'appuient sur des données.
3. Les partenaires identifient des priorités et des objectifs clairs pour le plan d'action commun.
4. Les organisations partenaires sont prêtes à s'engager à travailler ensemble dans la durée pour résoudre cet enjeu.

Implication de la communauté :

1. Des échanges sont organisés pour permettre à de multiples voix, représentant des points de vue divers, de s'exprimer.
2. Les partenaires et la communauté peuvent comprendre et expliquer l'enjeu que l'initiative d'impact collectif cherche à résoudre.
3. Les partenaires font part de données quantitatives et qualitatives pour contribuer à la compréhension de l'enjeu.
4. Les partenaires se sentent collectivement responsables de l'enjeu et de l'obtention de résultats pour le résoudre.

Évaluation et amélioration :

1. Tous·tes comprennent l'importance d'un apprentissage continu et collectif comme condition de réussite du travail collaboratif.
2. Un accord commun sur la manière dont les progrès seront suivis et évalués est en cours d'élaboration.
3. Le consensus créé autour d'une vision collective et d'un plan d'action communs s'appuie sur des données.
4. La table de partenaires et le personnel de l'infrastructure de soutien sont des leaders d'opinion et des ambassadeur·rice·s de l'initiative: ils suscitent l'espoir.

Pour davantage de listes de vérification et de ressources, consultez la version complète de l'outil.

DÉBREFFAGE

Après avoir réfléchi à vos progrès et tenu compte du travail à faire pour chacune des conditions de réussite afin d'assurer la poursuite de votre initiative, utilisez les informations recueillies pour établir les priorités et les jalons des quatre conditions de réussite de l'année à venir. Servez-vous des modèles de l'outil de planification et du plan de travail pour y intégrer les éléments stratégiques de votre démarche collaborative.

SOURCE

[FSG.org](https://www.fsg.org)