



# OUTIL | Les cinq phases d'auto-évaluation et de planification de l'IC

Cet outil d'auto-évaluation et de planification, fondé sur le document *Les 5 phases de l'impact collectif* de FSG, vous permet d'évaluer les progrès accomplis pour chacune des quatre « clés du succès » nécessaires pour solidement ancrer votre initiative d'impact collectif. Il vous permet d'ajuster efficacement chacune des clés du succès au fur et à mesure que votre initiative évolue de l'une vers l'autre des cinq phases de l'impact collectif.

## IDÉES PRINCIPALES

Cet outil a pour but d'aider votre groupe de leadership collaboratif à prendre un moment pour faire le point sur votre situation et les progrès accomplis vers la réalisation 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 clés du succès	Phase 1 Planification stratégique	Phase 2 Implémentation	Phase 3 Évaluation et amélioration	Phase 4 Évaluation et amélioration	Phase 5 Évaluation et amélioration
Engagement et leadership	Atteindre un accord sur la vision et les objectifs communs.	Atteindre un accord sur les rôles et les responsabilités de chacun.	Atteindre un accord sur les ressources nécessaires.	Atteindre un accord sur les indicateurs de performance.	Atteindre un accord sur les mécanismes de suivi et de reporting.
Implémentation stratégique	Établir un plan stratégique clair et réalisable.	Établir un plan d'implémentation détaillé.	Établir un plan de suivi et de reporting.	Établir un plan de communication.	Établir un plan de financement.
Implémentation opérationnelle	Atteindre un accord sur les priorités et les délais.	Atteindre un accord sur les ressources humaines.	Atteindre un accord sur les ressources matérielles.	Atteindre un accord sur les ressources financières.	Atteindre un accord sur les ressources technologiques.
Évaluation et amélioration	Atteindre un accord sur les indicateurs de performance.	Atteindre un accord sur les mécanismes de suivi et de reporting.	Atteindre un accord sur les mécanismes de suivi et de reporting.	Atteindre un accord sur les mécanismes de suivi et de reporting.	Atteindre un accord sur les mécanismes de suivi et de reporting.

Les clés du succès « Gouvernance et infrastructure » et « Planification stratégique » sont axées sur le travail à accomplir pour concevoir, mettre en œuvre et diriger votre initiative. La clé du succès « Implication de la communauté » met l'accent sur les activités entreprises pour évaluer et prendre en compte le contexte unique dans lequel votre travail se déroulera tout au long de l'initiative. Finalement, la clé du succès « 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. Servez-vous de l'outil pour réfléchir au plan qui permettra le mieux à votre groupe de leadership collaboratif d'augmenter votre efficacité et renforcer le dynamisme de votre initiative.

## MODE D'EMPLOI DE L'OUTIL

Pour les groupes de leadership collaboratifs, cet outil comprend un aide-mémoire pour chacune des cinq phases de l'impact collectif. Les aide-mémoire ont été conçus pour offrir des exemples concrets d'activités pour chacune des clés du succès de manière à vous aider à évaluer vos progrès et à déterminer, au fil du temps, dans quelle mesure étendre ou modifier votre travail. L'aide-mémoire 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 leadership collaboratif d'augmenter votre efficacité et renforcer le dynamisme de votre initiative.

## BILAN DE L'OUTIL

Après avoir réfléchi à vos progrès et tenu compte du travail à fournir dans chacune des clés pour que votre initiative continue d'avancer harmonieusement. Servez-vous de l'information recueillie pour établir les priorités et les jalons des quatre clés du succès de l'année à venir. Servez-vous des modèles de l'outil de planification et du plan de travail pour y intégrer ces éléments stratégiques de votre démarche collaborative.

## Les phases de l'impact collectif

		Phase I <i>Générer des idées et un dialogue</i>	Phase II <i>Lancer une action</i>	Phase III <i>S'organiser pour obtenir un impact</i>	Phase IV <i>Commencer la mise en œuvre</i>	Phase V <i>Soutenir l'action et l'impact obtenu</i>	
<b>Actions générales</b>	<b>Les clés du succès</b>	<b>Prédémarrage</b> <i>Axe : Engagement et réflexion</i>	<b>Démarrage :</b> <i>AXE : De l'idée à la formation</i>	<b>Croissance</b> <i>AXE : Premières expérimentations</i>	<b>Croissance continue</b> <i>AXE : Intensifier les initiatives prometteuses</i>	<b>Maturité</b> <i>AXE : Maintenir et renouveler</i>	
		<b>PREMIÈRES ANNÉES</b> QUESTION CLÉ : Que doit-il se produire?		<b>ANNÉES INTERMÉDIAIRES</b> QUESTION CLÉ : À quel point cela fonctionne-t-il?		<b>DERNIÈRES ANNÉES</b> QUESTION CLÉ : Quelle différence faisons-nous?	
		<b>ÉLÉMENTS CLÉS</b>					
<b>Préparez, exécutez et dirigez votre initiative d'IC</b>	<b>Gouvernance et infrastructure</b> Comment les décisions sont-elles prises et les responsabilités partagées?	Réunir les parties intéressées de la communauté.	Identifier des ambassadeurs et former un groupe intersectoriel pour guider l'initiative.	Créer l'infrastructure (structure, équipe de direction et groupes de travail).	Lancer les groupes de travail et officialiser la structure de soutien.	Organiser, affiner et renouveler.	
	<b>Planification stratégique</b> Que cherchons-nous à faire et comment : Notre théorie du changement	Engager un dialogue sur le problème, le contexte communautaire et les ressources disponibles.	Tracer 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 pour l'application et identifier les victoires rapides.	Les stratégies sont mises à jour et affinées	
<b>Comprendre le contexte</b>	<b>Implication communautaire</b> Qui participe? Du regard de quelles autres personnes cet enjeu bénéficierait-il?	Déterminer l'état de préparation de la collectivité; créer un plan d'engagement communautaire.	Organiser la sensibilisation de la communauté.	Obtenir l'engagement de la communauté et susciter une volonté d'action générale.	Engager toute la communauté et bâtir la volonté publique	Poursuivre l'engagement et organiser la promotion de l'initiative.	

<b>Évaluer les progrès, les résultats, les impacts et les leçons retenues</b>	<b>Évaluation et amélioration</b> Qu'apprenons-nous et comment changeons-nous la culture, les normes et les systèmes?	Déterminer s'il y a consensus/urgence pour aller de l'avant.	Analyser les données de référence pour identifier les principaux problèmes et lacunes.	Établir des indicateurs communs (indices, évaluation et approche)	Établir le système d'évaluation commun (indicateurs et approches) au niveau de l'équipe de direction du groupe de travail.	Recueillir, suivre et enregistrer les progrès obtenus (processus d'apprentissage).
---	--	--	--	---	--	--

Définitions des clés du succès			
Gouvernance et infrastructure			
<b>Description :</b>	Cette clé sert à vérifier que votre groupe assume des responsabilités et une direction communes et sait qui prend les décisions et comment. Le but est d'atteindre un consensus qui tienne compte de plusieurs points de vue.	<b>Questions à se poser :</b>	Le travail à exécuter dans le cadre de cette clé est axé sur l'évaluation continue : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quoi devons-nous au minimum nous entendre pour bien travailler ensemble?</li> <li>• 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?)</li> <li>• Quelles sont les structures dont nous devons nous doter pour être en mesure de bien travailler ensemble?</li> </ul>
<b>Objectif :</b>	Se mettre d'accord sur la meilleure façon de concevoir et de mener votre initiative.	<b>Indicateurs de succès :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La façon dont nous travaillons ensemble est claire;</li> <li>• nous avons établi des structures adéquates pour nous soutenir dans notre travail; et</li> <li>• nous avons instauré un solide climat de confiance tout au long de l'initiative.</li> <li>• Nous avons défini un ensemble de valeurs et de principes qui guident notre travail collectif.</li> </ul>
Planification stratégique			
<b>Description :</b>	Cette clé sert à vérifier que votre groupe comprend bien ce que nous tentons d'accomplir ensemble et comment.	<b>Questions à se poser :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'ambition de votre groupe?</li> <li>• Que pouvons-nous accomplir ensemble pour changer la situation des personnes touchées par cet enjeu ou ce problème?</li> <li>• Quelles sont les principales actions à entreprendre pour réaliser votre ambition?</li> </ul>
<b>Objectif :</b>	Préparer un plan stratégique qui indique qui fera quoi et comment pour la mise en œuvre du plan d'action commun.	<b>Indicateurs de succès :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre plan stratégique est largement compris et cautionné;</li> <li>• les progrès sont réguliers et constants; l'intérêt et l'implication vont grandissant; et</li> <li>• le plan stratégique est mis à jour et affiné à l'aide des données et des enseignements tirés de vos actions.</li> </ul>
Implication communautaire			
<b>Description :</b>	Cette clé sert à vérifier que votre groupe rassemble divers points de vue pour être en mesure d'examiner l'enjeu dans sa totalité.	<b>Questions à se poser :</b>	Le travail à exécuter dans le cadre de cette clé est axé sur l'évaluation continue : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui avez-vous impliqué?</li> <li>• Qui d'autre doit participer à la résolution de cet enjeu?</li> </ul>
<b>Objectif :</b>	Veiller à ce que vous compreniez le contexte unique dans lequel votre communauté évolue et inciter d'autres acteurs à travailler avec vous pour en tenir compte	<b>Indicateurs de succès :</b>	Les indicateurs de succès de cette clé sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une responsabilité mutuelle s'exerce autour d'un enjeu;</li> <li>• un plan d'action commun et des actions concertées sont en place pour la réaliser</li> </ul>
Évaluation et amélioration			
<b>Description :</b>	Cette clé sert à vérifier que votre groupe a entrepris de suivre les progrès de l'initiative et qu'il se sert des données et de l'information	<b>Questions à se poser :</b>	Le travail, dans le cadre de cette clé, s'articule autour des questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui change et qu'apprenons-nous?</li> <li>• Comment changeons-nous les politiques, la culture, les normes et les systèmes?</li> <li>• Quel est notre impact?</li> </ul>

	recueillies pour s'adapter et/ou apporter des changements.		
<b>Objectifs :</b>	Évaluer les progrès, les résultats et l'impact; et consigner et partager les leçons retenues	<b>Indicateurs de succès :</b>	Indicateurs de succès pour cet élément : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les leçons retenues sont consignées, documentées, partagées et utilisées pour peaufiner le travail.</li> <li>• Les marques de progrès et d'impact sont mesurées et partagées</li> </ul>

**Auto-évaluation – Aide-mémoire – Phase I : Générer des idées et instaurer des dialogues**  
*(prédémarrage – de 12 à 18 mois)* Axe : Engagement et réflexion

**Gouvernance et infrastructure**

- |  | Non commencé | Début/premiers stades | Progrès | Prêt pour la phase suivante |
|--|--------------|-----------------------|---------|-----------------------------|
| 1. Des leaders issus de divers horizons se sont employés à définir un programme commun.  |              |                       |         |                             |
| 2. Les leaders issus de divers secteurs se sont engagés à travailler ensemble sur l'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. |              |                       |         |                             |

Commentaires :

**Planification stratégique**

- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 1. Les organismes partenaires et les membres de la communauté sont au courant de l'initiative d'IC et de son plan d'action commun. |  |  |  |  |
| 2. Nous avons formulé ce que nous comprenons de notre problème commun et l'avons étayé par des données.                            |  |  |  |  |
| 3. Des objectifs et des priorités clairs pour notre plan d'action commun sont en cours de formulation.                             |  |  |  |  |
| 4. Les organismes partenaires sont prêts à s'engager à travailler ensemble dans la durée pour résoudre cet enjeu.                  |  |  |  |  |

Commentaires :

**Implication communautaire :**

- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 1. Nous avons organisé des rencontres avec divers acteurs représentant un éventail de points de vue, provenant de nombreux secteurs. |  |  |  |  |
| 2. Les partenaires et la communauté peuvent comprendre et expliquer le problème que nous voulons résoudre.                           |  |  |  |  |
| 3. Les partenaires partagent les données quantitatives et qualitatives pour éclairer ce que nous comprenons de notre enjeu.          |  |  |  |  |

4. Les partenaires se sentent collectivement responsables de l'enjeu et de l'obtention de résultats autour de cet enjeu.				
Commentaires :				
<b>Évaluation et amélioration</b>				
1. Tous comprennent l'importance d'un apprentissage continu et collectif pour un travail de collaboration réussi.				
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 et d'un plan d'action communs s'appuie sur des données.				
4. Le comité de direction et le personnel de la structure de soutien sont des leaders d'opinion et des ambassadeurs : ils font grandir l'espoir.				
Commentaires :				

Auto-évaluation – Aide-mémoire – Phase II : <i>Lancer une action</i> (du démarrage à 12 mois) Axe : De l'idée à l'élaboration et développement	Non commencé	Début/pre miers stades	Progrès	Prêt pour la phase suivante
<b>Gouvernance et infrastructure</b>				
1. Un comité de direction qui rassemble une diversité de voix et de perspectives issues de différents secteurs, est mis en place				
2. Le personnel qui soutient ce travail est neutre et inclusif.				
3. Un accord de gouvernance collaborative et des protocoles d'accord ont été établis.				
4. Les conseils d'administration et les équipes de direction des organismes participants ont approuvé l'initiative et y jouent un rôle actif.				
Commentaires :				
<b>Planification stratégique</b>				
1. Les partenaires se sont mis d'accord sur l'objectif final et ont adopté une vision commune du changement souhaité.				
2. Les partenaires se servent d'un plan d'action commun qui harmonise leurs activités distinctes et tire parti de celles-ci.				
3. Les partenaires ont développé un système d'évaluation commun convivial dans le cadre d'un processus participatif et transparent.				
4. Des structures et des processus ont été établis de manière à tenir les partenaires au courant de l'initiative d'IC.				
Commentaires :				
<b>Implication communautaire</b>				
1. Des membres dont l'« expérience vécue » a aidé à l'élaboration de notre plan d'action commun.				
2. Les limites géographiques et les populations ciblées sont fixées et claires pour tous les partenaires.				
3. Les partenaires décrivent avec précision les objectifs de notre initiative.				
4. Les partenaires comprennent la valeur d'un système d'évaluation commun et le rôle qu'ils y jouent.				
5. Les partenaires ont approuvé un plan stratégique comportant des activités précises que chacun d'entre eux s'est engagé à réaliser.				
Commentaires :				
<b>Évaluation et amélioration</b>				
1. Une première série de mesures du rendement et un système de suivi ont été établis pour suivre les progrès accomplis.				

2. Un processus d'évaluation évolutive permet de consigner les acquis et de peaufiner le modèle de l'initiative.				
3. Les partenaires partagent régulièrement les connaissances et les leçons qu'ils tirent des hypothèses, des succès, des échecs et des pratiques prometteuses.				
4. L'avis et les commentaires de la communauté sont toujours recherchés et utilisés pour éclairer les travaux de l'initiative d'IC.				
Commentaires :				
<b>Auto-évaluation – Aide-mémoire – Phase III : S'organiser pour obtenir un impact</b>				
<i>(de 2 à 3 ans) Axe : Expérimentation et croissance</i>				
	Non commencé	Début/pr emiers stades	Progrès	Prêt pour la phase suivante
<b>Gouvernance et infrastructure</b>				
1. La structure de soutien garantit l'harmonisation des activités de l'ensemble de l'initiative.				
2. Le financement pour soutenir l'initiative d'IC est assuré pour les deux ou trois prochaines années.				
3. Le comité de direction et la structure de soutien identifient et mobilisent de nouveaux partenaires.				
4. Le comité de direction et la structure de soutien adaptent leurs travaux en fonction des autres initiatives communautaires.				
Commentaires :				
<b>Planification stratégique</b>				
1. Les partenaires se sont mis d'accord sur l'objectif final et ont adopté une vision commune du changement souhaité.				
2. Les partenaires sont actifs et contribuent à un plan d'action commun qui harmonise leurs activités spécifiques et tire parti de celles-ci.				
3. Les partenaires ont conçu un système d'évaluation commun convivial dans le cadre d'un processus participatif et transparent et partagent leurs données et leurs résultats.				
4. Des structures et des processus sont établis de manière à tenir les partenaires au courant de l'initiative d'IC.				
Commentaires :				
<b>Implication communautaire</b>				
1. Les partenaires démontrent leur engagement envers notre plan d'action commun.				
2. Les partenaires disposent d'un accord de partage des données qui étaye leur collaboration et ils se communiquent les données.				
3. Les partenaires adoptent des approches et des objectifs clairs liés à leurs propres contributions au groupe de travail.				



4. Les partenaires comprennent les rôles des autres groupes de travail et la façon dont ils appuient le plan d'action commun.				
Commentaires :				
<b>Évaluation et amélioration</b>				
1. Les partenaires adaptent les meilleures pratiques d'autres domaines ou d'autres régions pour soutenir leurs travaux,				
2. Les partenaires discutent publiquement des progrès et des leçons tirées de l'initiative et défendent les objectifs de celle-ci.				
3. Les partenaires soulèvent des questions et les précisent ou remettent en question les présomptions et les convictions.				
4. Les organismes partenaires rapportent une amélioration des connaissances et de l'efficacité grâce au travail de l'initiative.				
Commentaires :				

<b>Auto-évaluation – Aide-mémoire – Phase IV : Mise en œuvre</b> <i>(de 2 à 4 ans) Axe : Expérimentation et croissance</i>	Non commencé	Début/premiers stades	Progrès	Prêt pour la phase suivante
<b>Gouvernance et infrastructure</b>				
1. Le comité de direction met sur pied des groupes de travail pour la phase de mise en œuvre.				
2. Le personnel soutient les groupes de travail en organisant des réunions et en mettant des ressources à leur disposition.				
3. Le comité de direction évalue ses progrès et ses membres.				
4. Les conseils d'administration et les équipes de direction des organismes participants offrent des ressources pour soutenir les travaux.				
Commentaires :				
<b>Planification stratégique</b>				
1. Un plan de mise en œuvre, sur lequel tous les partenaires se sont mis d'accord, est en place.				
2. Les gains rapides sont identifiés au fur et à mesure de l'avancement du plan.				
3. Le comité de direction commence à recenser les réorientations politiques discutées aux tables du comité de direction et des groupes de travail.				
4. Un plan de pérennisation et de renouvellement est en cours de préparation.				

Commentaires :				
<b>Implication communautaire</b>				
1. Une stratégie d'implication, qui rejoint l'ensemble de la communauté, est mise en œuvre.				
2. Le comité de direction établit des indicateurs qui prouvent que la confiance est instaurée et que la volonté publique se développe.				
3. La communauté commence à s'approprier le plan d'action commun de l'action collective.				
4. L'initiative d'IC organise des rencontres avec les intervenants et incorpore leur avis dans la stratégie globale,				
Commentaires :				
<b>Évaluation et amélioration</b>				
1. Un système d'évaluation commun, comportant des indicateurs de progrès et d'approche, est établi.				
2. Les données du système d'évaluation commun sont régulièrement collectées.				
3. Un processus formel pour analyser les données et interpréter les résultats est mis en place.				
4. Les changements d'attitude et ou de comportement chez les personnes ou dans les médias publics s'alignent sur les objectifs de l'initiative d'IC.				
Commentaires :				

Auto-évaluation – Aide-mémoire – Phase V : <i>Soutenir l'action et l'impact obtenu</i> (à partir de la 4e année) Axe : Maintenir et renouveler	Non commencé	Début/premiers stades	Progrès	Prêt pour la phase suivante
<b>Gouvernance et infrastructure</b>				
1. Le comité de direction déclenche un processus d'examen et de renouvellement de l'initiative.				
2. Le personnel qui soutient les travaux appuie le processus de renouvellement.				
3. Un accord de gouvernance collaborative et des protocoles d'accord sont revus et renouvelés.				
4. Les conseils d'administration ou les équipes de direction des organismes participants ont approuvé le renouvellement et y jouent un rôle actif.				
Commentaires :				
<b>Planification stratégique</b>				
1. Les partenaires d'impact collectif sont tenus au courant du succès de l'initiative d'IC et en sont inspirés.				
2. Le comité de direction et la structure de soutien établissent des relations avec les décideurs.				
3. Un agenda politique pour influencer le changement a été préparé et les capacités des partenaires à cet égard sont renforcées.				
4. Un plan de pérennisation et de renouvellement de l'initiative d'IC est en cours de préparation.				
Commentaires :				
<b>Implication communautaire</b>				
1. Les partenaires font preuve de souplesse et de bonne volonté pour adapter leurs stratégies et leurs tactiques dans le but de réaliser le plan d'action commun.				
2. Les partenaires réévaluent les indicateurs, les méthodes de collecte de données et les approches de diffusion des résultats et des leçons retenues.				
3. Les partenaires se servent des données pour guider la prise de décision au sein de leurs propres organismes.				
4. L'initiative d'IC organise des rencontres avec les intervenants et incorpore leur avis dans la stratégie globale,				
Commentaires :				
<b>Évaluation et amélioration</b>				
1. Les normes professionnelles évoluent pour appuyer les objectifs de l'initiative d'IC.				
2. La ou les enjeux inscrits dans l'initiative d'IC sont considérés comme une priorité et les acteurs du système leur prêtent une plus grande attention.				

3. Les politiques organisationnelles, aussi bien officielles qu'informelles, ont été modifiées à la suite des travaux de l'initiative d'IC.				
4. Les changements d'attitude et/ou les comportements des personnes ou des médias publics s'alignent sur les objectifs de l'initiative d'IC				
Commentaires :				

<b>Outil de planification</b>		
<b>Nos forces et nos réalisations jusqu'à présent :</b>	<b>Quelles sont nos priorités en ce moment?</b>	<b>Quelles sont les prochaines étapes à planifier?</b>
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.
8.	8.	8.
<b>À quoi pouvons-nous mettre un terme?</b>	<b>De quoi avons-nous besoin pour continuer?</b>	<b>Quels sont les nouveaux éléments à ajouter?</b>
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.

8.	8.	8.
----	----	----

<b>Plan de travail (axé sur le processus) : Phase en cours :</b>			
<b>Détaillez le processus par lequel vous atteindrez votre objectif de 6 mois, par clé de succès :</b>			
<b>1. Gouvernance et infrastructure :</b>			
<b>2. Planification stratégique :</b>			
<b>3. Implication communautaire :</b>			
<b>4. Évaluation et amélioration :</b>			
<b>Activités pour atteindre vos objectifs de 6 mois :</b>	<b>Qui en est responsable?</b>	<b>Pour quand?</b>	<b>Comment? (outils possibles)</b>
<b>Gouvernance et infrastructure :</b>			
<b>Planification stratégique :</b>			
<b>Implication communautaire :</b>			
<b>Évaluation et amélioration :</b>			

