

# IMPACT COLLECTIF

## 3.0

### UN CADRE ÉVOLUTIF POUR LE CHANGEMENT COMMUNAUTAIRE

MARK CABAJ ET LIZ WEAVER

---

#### DE L'IMPROBABLE AU POSSIBLE

---

En 2015, les dirigeants de Medicine Hat, une petite ville de 60 000 habitant-e-s située dans les Prairies canadiennes, ont déclaré avoir éliminé l'itinérance chronique. Bien qu'admettant avoir une emprise limitée sur plusieurs des facteurs menant à l'itinérance (ex. : emplois mal rémunérés, problèmes de santé mentale, crise familiale, logement inabordable), ils ont établi un système permettant d'offrir un logement abordable et une gamme de services de soutien aux personnes dans les dix jours suivant la perte de leur logement. Fort de cette réussite, Medicine Hat vise maintenant à éliminer l'insécurité alimentaire et la pauvreté.

Les citoyen-ne-s de cette ville des Prairies ne sont pas seuls dans leurs efforts visant à faire bouger les choses en regard d'enjeux complexes. Il existe à travers le Canada des centaines d'initiatives communautaires visant à éliminer l'itinérance, à réduire la pauvreté, à améliorer le développement des jeunes enfants, à faire augmenter le taux d'obtention du diplôme d'études secondaires, et à renforcer la sécurité. Et il y en a des milliers d'autres à travers le monde.

Plusieurs de ces initiatives s'inspirent de l'approche d'impact collectif. L'expression « impact collectif » a été inventée en 2011 par John Kania et Mark Kramer, consultants au FSG. Leur article sur l'impact collectif paru dans le magazine *Stanford Social Innovation Review* décrit certains des

ingrédients permettant aux initiatives communautaires 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 ingrédients (ou « conditions ») sont : un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des activités se renforçant mutuellement, une communication constante, et une infrastructure de soutien<sup>1</sup>.

Cet article a eu l'effet d'un électrochoc dans le domaine du changement communautaire. Les innovatrices et innovateurs dont le travail est décrit dans cet article ont salué le fait qu'il résume l'essence des principaux ingrédients nécessaires à cette approche de changement communautaire. Selon Paul Born, l'un des pionniers dans le domaine de l'impact collectif, « 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 communautaire. » Jay Connor, ancien praticien et accompagnateur dans le domaine de la collaboration communautaire, a pour sa part indiqué : « Je remercie le FSG pour son travail. Nous tentons depuis des années de décrire ces idées en nos propres mots, cherchant à les expliquer clairement. Nous pouvons maintenant passer plus de temps à faire le travail difficile sur le terrain. »

Cet article a encore plus enthousiasmé les groupes qui n'avaient jamais appliqué l'approche d'impact collectif. Ainsi, d'innombrables organisations communautaires et caritatives, agences gouvernementales et entreprises sociales ont adopté cette approche dans l'espoir qu'elle les aide à apporter des solutions profondes et durables aux défis sociaux, économiques et environnementaux auxquels leurs communautés font face. Tom Wolff, qui possède une longue expérience en matière de formation de coalitions (et qui par ailleurs critique ouvertement l'impact collectif), a comparé cette réaction à une « révolution » dans la manière dont les gouvernements et les bailleurs de fonds envisagent et abordent le changement communautaire<sup>2</sup>.

Le FSG et d'autres organisations partisanes de l'approche d'impact collectif ont déployé d'importants efforts pour définir les cinq conditions qui, pour la

première fois, ont été décrites dans cet article. Ils ont établi ce qu'ils considéraient être les conditions préalables à l'impact collectif, les différentes phases de cette approche, un ensemble de pratiques clés (ex. : stratégie, gouvernance, financement, évaluation), et, plus récemment, huit importants principes guidant la pratique d'impact collectif. Le [Collective Impact Forum](#), qui est une plateforme en ligne administrée par le FSG, compte parmi les ressources les plus complètes au monde dans le domaine du changement communautaire alors qu'elle permet aux praticien-ne-s de développer et de mettre en commun des connaissances, des compétences et des outils. Aujourd'hui, l'impact collectif est devenu un élément permanent — voire dominant — dans le paysage du changement communautaire.

## UNE RÉVOLUTION ÉVOLUTIVE

Nous considérons qu'il est temps que cette révolution nous permette d'évoluer. Bien que le président-directeur général d'une organisation philanthropique affirme que le soutien et l'adhésion à l'impact collectif atteignent aujourd'hui son « paroxysme », il y a deux bonnes raisons pour que les partisan-ne-s de cette approche cherchent à la faire évoluer plutôt que de simplement s'en inspirer<sup>3</sup>.

Premièrement, l'approche d'impact collectif a été suffisamment testée par différentes communautés travaillant sur diverses questions dans divers contextes pour bien mettre en lumière ses limites. Ces dernières comprennent : un manque de considération quant au rôle de la communauté dans le processus de changement; un accent démesuré sur les données à court terme; une sous-estimation du rôle des politiques et du changement systémique; et un investissement excessif dans l'infrastructure de soutien<sup>4</sup>. Notre collègue Mark Holmgren prévient que si ces limites ne sont pas sérieusement prises en compte, un « mouvement de balancier » risque de détourner les praticien-ne-s du domaine des efforts visant le changement collectif<sup>5</sup>. La réponse de l'équipe du FSG à la réaction du milieu a été excellente. Elle a accueilli les critiques du Collective Impact Forum, a reconnu les lacunes de son cadre, et a travaillé diligemment avec d'autres afin de les combler, ou de renforcer les aspects qui en avaient besoin. Par exemple, les « principes guidant la pratique de l'impact collectif » qu'elle a récemment publiés répondent à

plusieurs des préoccupations concernant son cadre. Comme l'a indiqué Karen Pittman, qui est à la tête du Forum on Youth Investment : « J'accorde une note élevée à Kania, Kramer et l'équipe du FSG pour avoir constamment accepté d'adapter leur cadre théorique de sorte qu'il reflète plus fidèlement la pratique<sup>6</sup>. » Cela dit, les critiques continuent d'affluer, ce qui est d'ailleurs une bonne chose. Comme de toute approche, celle de l'impact collectif en dit long sur la manière dont les gens tentent de s'attaquer à des questions difficiles, mais elle ne peut tout simplement pas traduire toute la complexité de ce travail. Il est donc important que celles et ceux qui ont consacré leur vie au changement communautaire indiquent où se trouvent ces lacunes ou faiblesses, car les enjeux sont cruciaux.

Deuxièmement, empressés d'adopter l'approche d'impact collectif, plusieurs actrices et acteurs du domaine ont négligé les approches de changement communautaire moins attirantes et moins publicisées mises au point par d'autres organisations et praticien-ne-s. De telles approches comprennent, par exemple, les Needle-Moving Community Collaboratives auxquels travaille le Bridgespan Group, les Comprehensive Community Initiatives auxquelles travaille l'Aspen Institute, et le modèle communautaire Turning Outward du Harwood Institute<sup>7</sup>. Chacune de ces approches se base sur une solide expérience et un rigoureux travail de recherche, en plus d'offrir des perspectives (légèrement) différentes sur le changement communautaire. Elles méritent d'être considérées avec sérieux, car plusieurs constats et stratégies propres à ces approches de changement communautaire peuvent être mis à profit afin d'assurer une mise en œuvre efficace de l'approche d'impact collectif.

Les limites de l'impact collectif sont-elles sérieuses au point qu'il faille renoncer à cette approche? Non. Les forces de cette approche sont trop importantes, qu'il s'agisse du fait qu'elle s'adapte somme toute assez bien aux différents contextes, ou de sa capacité à ouvrir de nouveaux horizons à celles et ceux qui cherchent à collaborer pour renforcer les communautés.

Il est plutôt nécessaire de faire plus que de simplement apporter des ajustements à l'approche originale et de l'améliorer en fonction des critiques et en éliminant ses principales limites. Les conceptrices et concepteurs de logiciels, de matériel informatique et de systèmes

d’exploitation améliorent sans cesse leurs produits afin d’accroître leurs capacités et les rendre plus performants. Ainsi, à l’exemple de ceux-ci, nous devons chercher à améliorer la conception et la mise en œuvre de l’approche d’impact collectif.

Or, le FSG ne peut pas faire cavalier seul pour accomplir cette tâche. Cette organisation et ses dirigeant-e-s ont agi de manière exemplaire en intégrant les commentaires du milieu. Cependant, revoir cette approche représente une somme de travail trop imposante pour une seule organisation — ce qui, de toute façon, reviendrait à reléguer les autres organisations du domaine au rôle de spectatrice. S’il s’agit de propulser l’approche d’impact collectif au niveau supérieur, les praticien-ne-s du changement communautaire et leurs allié-e-s doivent prendre la place qui leur revient et s’impliquer dans cette tâche.

### IMPACT COLLECTIF 3.0

Nous sommes déterminés à apporter notre contribution. Le présent article est le premier d’une série qui proposera différents moyens d’améliorer l’approche d’impact collectif.

Le titre du présent article, *Impact collectif 3.0*, tire son origine d’une expression qui a vu le jour lors de notre sommet annuel sur l’impact collectif, qui s’est tenu à Vancouver en 2015. Durant cet événement, nous avons décrit l’évolution de l’approche d’impact collectif en fonction de trois phases. La phase 1.0 désigne la période antérieure à 2011, date à laquelle l’article de Kania et Kramer a été publié. Durant cette première phase, plusieurs groupes ont spontanément testé différentes approches d’impact collectif. La phase 2.0 couvre les cinq années qui ont suivi la publication de l’article de Kania et Kramer. Plusieurs communautés ont adopté ce qu’il serait convenu d’appeler l’impact collectif 2.0, et le FSG a rapidement entrepris de suivre, de systématiser et d’évaluer cette deuxième génération d’initiatives d’impact collectif. Dans le cadre de la phase 3.0, il s’agit d’approfondir, d’élargir et de modifier l’approche d’impact collectif en tenant compte de la dernière génération d’initiatives.

Mais, qui sommes-nous pour ainsi promouvoir l’impact collectif 3.0? Nous, membres de l’équipe de l’Institut Tamarack, patageons jusqu’aux genoux dans les

initiatives de changement communautaire depuis plus de 20 ans. Notre expérience comprend notamment le parrainage de Communautés dynamiques, un réseau en pleine évolution d’initiatives prototypiques d’impact collectif qui se concentrent sur la réduction de la pauvreté. L’Institut Tamarack a d’ailleurs fait de l’impact collectif l’un de ses cinq thèmes principaux. Du reste, nos employé-e-s et nos associé-e-s ont été impliqués dans plusieurs initiatives d’impact collectif à travers l’Amérique du Nord et ailleurs dans le monde.

Nous sommes attachés à la structure de base de l’approche d’impact collectif, car elle possède selon nous une « bonne ossature ». Nous souhaitons toutefois revisiter plusieurs des idées et des pratiques à sa base, de sorte à repousser les limites de l’approche originale, de tenir compte des perspectives offertes par d’autres approches, et d’intégrer notre propre expérience ainsi que le travail du FSG.

Nous ne croyons pas être les seuls à proposer une nouvelle version de l’approche d’impact collectif, ni que notre proposition est la meilleure. Comme n’importe qui d’autre, nous sommes prisonniers de nos expériences et de nos limites. Nous espérons toutefois être en mesure d’apporter notre contribution à la prochaine version de l’approche d’impact collectif, et encourageons les autres praticien-ne-s à faire la même chose. Notre domaine a besoin d’une pluralité de points de vue pour progresser.

### COMMENCER PAR REVISITER LES FONDATIONS

Le présent article, le premier de la série 3.0, propose de revisiter les éléments fondamentaux de l’approche d’impact collectif. Il s’agit notamment de jeter un regard neuf sur le paradigme de leadership qui la sous-tend, de même que sur les cinq conditions nécessaires à l’impact collectif.

Situation actuelle	Situation souhaitée
<b>Le paradigme de leadership</b>	
Gérer	Donner vie à un mouvement
<b>Les cinq conditions</b>	
Plan d’action commun	Aspiration de la communauté

Système d'évaluation commun	Apprentissage stratégique
Activités se renforçant mutuellement	Activités ayant une forte incidence
Communication constante	Mobilisation communautaire inclusive
Infrastructure de soutien	Creusets pour le changement

Certaines de ces modifications sont importantes, alors que d'autres sont plus modestes, mais toutes permettent d'accroître la portée des éléments originalement proposés par Kania et Kramer dans leur article de 2011.

### REEMPLACER LE PARADIGME MANAGÉRIAL PAR UN PARADIGME DONNANT VIE À UN MOUVEMENT

Al Etmanski et Vickie Cammack, qui sont deux des innovatrices et innovateurs sociaux canadiens les plus reconnus, s'appuient sur la philosophie suivante pour guider leurs efforts : « Agissez comme une organisation, mais pensez comme un mouvement<sup>8</sup>. » Les personnes qui veulent agir à titre d'agent-e-s de changement doivent vaquer aux tâches quotidiennes : faire de la recherche, collecter des fonds, planifier et gérer. Toutefois, leurs efforts auront beaucoup plus de chances de porter leurs fruits s'ils sont soutenus par des allié-e-s qui partagent la même vision et les mêmes valeurs qu'eux — des allié-e-s recrutés au sein de divers secteurs, organisations, et allégeances politiques.

Dans le cadre d'une approche managériale, les dirigeant-e-s d'organisations qui sont responsables de différents secteurs (ex. : santé, éducation, justice pénale) se rassemblent afin de trouver des moyens d'obtenir des résultats meilleurs que s'ils travaillaient de manière cloisonnée. Bien qu'ils aient la possibilité de consulter l'ensemble de la communauté pour se renseigner sur la nature du problème et la manière de le résoudre, ils se perçoivent comme les principaux responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de nouvelles solutions à ce problème. En conséquence, les personnes qui participent à une initiative d'impact collectif et appliquent une approche managériale ont habituellement tendance (bien que ce ne soit pas systématique) à mettre l'accent sur l'amélioration des systèmes déjà en place en cherchant à mieux partager les données, à mieux coordonner les services existants,

et en agissant de manière concertée pour éliminer les obstacles politiques ou réglementaires.

L'approche managériale porte ses fruits. Dans le cas de l'initiative Strive in Cincinnati (c.-à-d. l'exemple qu'utilise le FSG pour illustrer l'approche d'impact collectif), des établissements d'enseignement et des agences communautaires ont convenu de structurer leurs activités selon un cadre global dit « du berceau à l'emploi » qui comporte 60 mesures clés. L'initiative est parvenue à convaincre des dizaines d'organisations d'harmoniser leurs efforts et à générer de nombreuses innovations. L'ensemble de ces innovations a permis aux jeunes d'améliorer leurs notes en lecture et en mathématiques, d'augmenter leurs chances de réussir leur secondaire, d'être admis aux études postsecondaires, et de terminer celles-ci<sup>9</sup>.

Au contraire, l'approche visant à donner vie à un mouvement met l'accent sur la réforme (voire la transformation) de systèmes où de simples améliorations n'auraient pas permis de résoudre la situation en cause. Les personnes qui chapeautent la création de mouvements font appel à diverses parties prenantes, dont certaines ne travaillent pas dans des organisations ou n'occupent pas de postes de pouvoir traditionnels, afin de développer une vision de l'avenir qui s'appuie sur des valeurs partagées et des récits communs. Les mouvements ouvrent le « cœur et l'esprit des gens aux nouvelles possibilités », « crée[nt] un climat réceptif permettant aux nouvelles idées de s'enraciner », en plus « donner du courage aux politicien-ne-s » et aux dirigeant-e-s des systèmes<sup>10</sup>. Les mouvements modifient le terrain sur lequel se déroule la vie politique et managériale quotidienne.

Les participant-e-s à l'initiative End Poverty Edmonton ont clairement indiqué qu'ils avaient mis sur pied un mouvement dans le but d'éliminer — et non pas de réduire — la pauvreté localement en une génération<sup>11</sup>. Pour parvenir à cet objectif, l'une de leurs actions prioritaires susceptibles de changer la donne consiste à éliminer le racisme, ce qui inclut le déploiement d'un plan musclé en six étapes pour favoriser la réconciliation entre les peuples autochtones et non autochtones. Selon ce qu'affirment les participant-e-s à cette initiative, le racisme est à l'origine des embûches auxquelles se heurtent plusieurs résident-e-s lorsqu'ils essaient d'accéder à un logement abordable, à

l'éducation, aux services à la personne, et à un emploi. Cet audacieux engagement a permis à la communauté de mener certaines initiatives atypiques. L'une d'elles vise à former les agent-e-s de police et les responsables de la sécurité de la localité afin qu'ils améliorent leurs connaissances culturelles et cessent de stigmatiser les groupes racisés. Chose plus importante encore, cette initiative défie également tous les habitant-e-s d'Edmonton de s'impliquer activement de multiples façons simples et accessibles. Il est actuellement trop tôt pour déterminer si cette initiative remportera son pari. Néanmoins, les chances que cette initiative ait une incidence à grande échelle semblent tellement plus grandes qu'il est difficile de ne pas être impressionné-e.

Cela ne veut pas dire pour autant qu'une initiative d'impact collectif fondée sur le paradigme managérial n'est pas en mesure de changer les systèmes. Entre 2010 et 2014, des centaines d'organisations de l'État de New York se sont regroupées dans le but de réformer son système de justice pénale déficient. Les jeunes ayant commis des infractions, même mineures, se retrouvaient face à un ensemble de programmes et de règlements si déconnectés de la réalité et si mal conçus que ceux-ci faisaient augmenter — et non diminuer — les chances que ces jeunes commettent de nouvelles infractions ou des crimes encore plus graves. Par l'entremise de plusieurs innovations (l'une d'entre elles étant que les jeunes contrevenants soient envoyés dans des programmes de jour locaux plutôt que dans des programmes résidentiels offerts ailleurs dans l'État), le nombre de jeunes en détention a chuté de 45 %, sans que le nombre de crimes commis par les jeunes augmente.

Encouragés par ces bons résultats, les dirigeant-e-s de l'État travaillent actuellement à un projet de loi qui fera passer l'âge de la responsabilité pénale de 16 à 18 ans. Il s'agit là d'une importante mesure permettant de réduire le nombre de jeunes assujettis aux conditions plus sévères du système pénal réservé aux adultes<sup>12</sup>. Plusieurs autres initiatives d'impact collectif menées par de grandes organisations ont porté leurs fruits. Malgré toutes ces réussites, nous continuons de croire que les chances de parvenir à créer un impact collectif seront grandement augmentées si les agent-e-s de changement fassent en sorte de donner vie à un mouvement. Pourquoi? Parce que lorsque les gens travaillent selon un paradigme managérial, ils tendent à

concentrer leurs énergies sur l'amélioration des systèmes au lieu de les changer. En conséquence, les participant-e-s ont généralement tendance à se méfier des mesures ambitieuses. Dans certains cas, ils résisteront aux idées novatrices ou tenteront de les bloquer, car leur instinct leur dicte de protéger le système qu'ils ont l'habitude de gérer. Comme le fait remarquer Eric Bonabeau, président-directeur général d'Icosystems, « Les gestionnaires préféreraient vivre avec un problème qu'ils ne sont pas en mesure de résoudre qu'avec une solution qu'ils ne comprennent ou ne contrôlent pas entièrement<sup>13</sup>. »

Comparez, par exemple, les manières dont les dirigeant-e-s de deux importantes villes canadiennes se sont attaqués au défi d'éliminer la pauvreté. Dans l'une de ces villes, qui est située dans l'ouest du pays, plusieurs dirigeant-e-s d'organisations à but non lucratif réputées ont défendu l'idée selon laquelle réduire les inégalités salariales et instaurer un système de revenus annuels garantis pourrait constituer l'une des composantes maîtresses d'un plan de réduction de la pauvreté. Or, les dirigeant-e-s d'importantes organisations philanthropiques impliquées dans l'élaboration de ce plan se sont opposés à cette idée. Ils présumaient que de telles mesures avaient peu de chances d'être massivement appuyées au sein d'une communauté qui prône la « capacité à se sortir soi-même des ennuis ». Ils risquaient également de se mettre à dos plusieurs généreux donateurs et donatrices plus conservateurs. Dans l'autre ville, soit Hamilton, le directeur de la Table ronde pour la réduction de la pauvreté a déclaré que la pauvreté constituait une crise de santé publique ayant la même ampleur que celle de l'épidémie de SRAS. Un revenu annuel garanti et des politiques en matière de salaire de subsistance, a-t-il dit, seraient aussi efficaces pour réduire la pauvreté au 21<sup>e</sup> siècle que l'a été l'abolition de l'esclavage et du travail des enfants au 19<sup>e</sup> siècle. Cette fois, au lieu de rejeter cet appel à l'action, les dirigeant-e-s locaux ont plutôt été inspirés par celui-ci. La municipalité, la chambre de commerce, et la commission scolaire de la localité ont toutes promis, à titre d'employeurs, de verser un salaire de subsistance à leurs employé-e-s<sup>14</sup>.

Les dirigeant-e-s ont bien raison de veiller aux intérêts de l'organisation dont ils sont responsables et par laquelle ils sont rémunérés à cette fin. Nous croyons toutefois que des changements vastes, profonds et

durables sont plus susceptibles de survenir dans les communautés si une initiative d'impact collectif se fonde sur une approche donnant vie à un mouvement plutôt que sur une approche managériale. Aborder l'impact collectif de la même manière qu'un mouvement augmente grandement les chances de « repousser les frontières de ce qui est socialement acceptable et politiquement anticipé<sup>15</sup> ».

### REEMPLACER LES CINQ CONDITIONS

Dans leur article publié en 2011, Kania et Kramer ont déterminé cinq conditions que les communautés doivent remplir afin que les répercussions des efforts de changement des organisations ne soient plus isolées (c.-à-d. lorsqu'elles travaillent individuellement et que le progrès s'accomplit par la croissance de chacune d'elles), mais atteignent l'impact collectif. Ces conditions sont les suivantes : s'entendre sur un plan d'action commun; mettre sur pied un système d'évaluation commun; tirer parti des ressources par l'entremise d'activités se renforçant mutuellement; assurer une communication constante; et mettre en place une infrastructure de soutien pour voir au bon fonctionnement de l'initiative collective. Nous répétons que ces conditions sont « somme toute assez bien adaptées aux différents contextes », mais considérons qu'elles sont trop restrictives pour décrire adéquatement le déroulement des initiatives d'impact collectif qui portent leurs fruits, notamment lorsque celles-ci appliquent une approche de changement communautaire visant à donner vie à un mouvement. La prochaine section décrit ce que nous recommandons pour améliorer chacune de ces cinq conditions et les raisons justifiant nos recommandations.

### REEMPLACER LA COMMUNICATION CONTINUE PAR UNE VÉRITABLE MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

L'une des plus importantes critiques concernant la précédente version de l'approche d'impact collectif s'applique à son apparente incapacité de placer la communauté au centre du processus de changement. Bien que le FSG ne cherche en aucun cas à minimiser le rôle de la communauté dans ce processus, certains de leurs articles semblent mettre un fort accent sur le rôle des « dirigeant-e-s des différents secteurs occupant un poste de direction générale »<sup>16</sup>.

Les arguments en faveur de l'implication réelle et inclusive d'une vaste gamme de parties prenantes, et plus particulièrement celles qui sont les plus affectées par les enjeux complexes en cause, sont légion. Une telle implication permet d'avoir une « perspective à 360 degrés » sur la nature des problèmes et leurs possibles solutions. Elle permet d'élargir la base de partisan-e-s du changement, une condition essentielle pour changer les systèmes. Elle procure un profond sentiment d'appropriation, et assure un engagement à long terme envers le processus de changement, ce qui est essentiel lorsque l'enthousiasme initial s'effrite et que les choses se corsent. Chose plus importante encore, assurer la pleine participation des personnes qui sont les plus affectées par un enjeu est un principe démocratique et moral fondamental. Comme le dit l'adage : « Rien à propos de nous sans nous! »

Mobiliser efficacement la communauté est un travail exténuant. Il faut du temps pour déterminer à quelles parties prenantes faire appel; des compétences pour aménager de bonnes occasions de mobilisation à chacune des étapes du processus de changement; de même que de la confiance et de l'humilité pour résoudre les inévitables conflits entre les participant-e-s qui ne partagent pas les mêmes valeurs, intérêts et degré de pouvoir. L'Institut Tamarack se penche sur l'engagement communautaire depuis plus de dix ans. Deux livres de Paul Born, *Community Conversations* (2012) et *Deepening Community* (2014), décrivent une certaine partie de cette expérience. Autant le renforcement des communautés est une tâche essentielle, autant nous avons l'impression de n'effleurer que la surface de cet impératif.

Depuis lors, l'équipe du FSG a fait plus que corriger cette omission initiale. En 2015, un quatrième article de Kania et Kramer, publié dans le cadre de leur série sur l'impact collectif, a souligné l'importance de l'équité, et a affirmé qu'il était « impératif » que les personnes les plus affectées par un enjeu prennent part au processus de changement<sup>17</sup>. Plus récemment, ils ont établi huit principes guidant la pratique de l'impact collectif; or, parmi ceux-ci se trouvent l'équité, l'inclusion des membres des communautés, et la mise en place d'une culture favorisant l'établissement de relations, de la confiance et du respect. Le FSG travaille avec des organisations qui détiennent une longue expérience en

regard de ces enjeux afin de promouvoir ces principes à travers le monde.

Le premier article sur l'impact collectif a défini que la « communication constante » est une condition préalable pour mobiliser les parties prenantes, instaurer la confiance, de même qu'organiser des rencontres et une démarche utiles. Toutefois, l'expression « communication continue » ne semble pas rendre compte de tout le travail que cela implique. Or, pourquoi ne pas appeler un chat un chat? Un engagement véritable et inclusif des membres des communautés est, à n'en point douter, une condition nécessaire au changement transformateur et, conséquemment, à l'impact collectif 3.0.

### REEMPLACER LE PLAN D'ACTION COMMUN PAR UNE ASPIRATION PARTAGÉE PAR LA COMMUNAUTÉ

Jay Connor aime citer cet échange entre un journaliste et Francis Ford Coppola, cinéaste connu pour avoir notamment réalisé *Le parrain* entre autres films à succès. Lorsque ce journaliste a demandé à Coppola ce qui distinguait un bon d'un mauvais film, ce dernier lui a répondu : « Dans un bon film, tout le monde travaille sur le même film. »<sup>18</sup>

Kania et Kramer font pertinemment remarquer que plusieurs personnes qui proclament travailler sur le même problème se trouvent en fait à travailler selon les différentes perceptions qu'elles ont de la nature et des causes profondes de ce problème, de même que de la manière de le résoudre. Conséquemment, les résultats qu'elles génèrent risquent d'être fragmentaires, et ne sont pas collectifs. Afin qu'un plan d'action commun joue pleinement et réellement son rôle, il faut : assurer le leadership nécessaire pour rassembler les principales parties prenantes; passer en revue les principales données sur le problème ou la question en cause; parvenir à une vision commune du changement; et déterminer quelles seront les principales trajectoires et stratégies centrales qui mèneront au changement. Cela va au-delà d'un simple exercice de planification. Il faut en effet que les personnes qui désirent collaborer trouvent (ou aménagent) un terrain d'entente malgré le fait qu'elles ne partagent pas nécessairement les mêmes valeurs, intérêts ou points de vue.

Au même point que nous considérons comme vrai ce qui précède, mettre l'accent sur l'aspiration de la communauté peut selon nous avoir une incidence encore plus forte lorsque cela s'accompagne de la création d'un vaste mouvement en faveur du changement. Pour ce faire, les participant-e-s doivent se fonder sur les valeurs prônées par la communauté pour créer des retombées suffisamment ambitieuses qu'elles ne pourraient se concrétiser dans un contexte normal. Une puissante aspiration communautaire peut également donner lieu à la création d'une coalition au sein de laquelle un vaste ensemble de participant-e-s pourra s'attaquer aux défis interreliés qui sont sous-jacents aux enjeux. (Voir l'encadré intitulé *Les conséquences pernicieuses d'un plan d'action commun trop ciblé.*)

Prenez, par exemple, le cas de la Table ronde pour la réduction de la pauvreté de Hamilton. Mise sur pied en 2002, elle rassemblait des gens d'affaires locaux, des représentant-e-s de la municipalité, des bénévoles et des dirigeant-e-s communautaires ayant connu la pauvreté. Après de longues consultations menées dans la communauté, les dirigeant-e-s de la Table ronde sont parvenus à la conclusion que la « réduction de la pauvreté » ne mobiliserait pas les énergies d'un réseau vaste et diversifié de personnes. Ils ont donc décidé de cibler une aspiration encore plus ambitieuse, soit celle de faire de Hamilton le meilleur endroit pour élever un enfant. Ils ont ainsi développé une approche comportant cinq objectifs majeurs dans lesquels investir (dont l'apprentissage préscolaire, la parentalité et l'emploi) qui a mobilisé des dizaines de réseaux et d'organisations.

Cette aspiration a décidément été contagieuse. En octobre 2005, le principal journal de Hamilton, *The Spectator*, a annoncé qu'il ferait de la couverture de la pauvreté une priorité. Il a publié un numéro dont la première page ne comprenait que la phrase suivante : « Les articles ont été retirés de cette page pour nous rappeler que près de 100 000 enfants, femmes et hommes vivent dans la pauvreté à Hamilton, des gens dont les récits font rarement la première page. Or, nous allons changer cela<sup>19</sup>. » Peu de temps après, le conseil municipal a ajouté la mention « meilleur endroit où élever son enfant » dans l'énoncé de mission de la Ville de Hamilton, et une personne possédant une expertise en mercatique a louangé la capacité de cette aspiration

à inspirer l'action à l'échelle de toute la communauté<sup>20</sup>. En 2011, 80 % des répondant-e-s à un sondage mené par Nanos Research ont indiqué considérer qu'investir dans la réduction de la pauvreté devrait être la priorité numéro un de la Ville. Ce résultat a d'ailleurs surpris le sondeur aguerrri responsable de ce sondage : « Il y a très peu de questions sur lesquelles 80 % des gens s'entendent<sup>21</sup>. »

#### LES CONSÉQUENCES PERNICIEUSES D'UN PLAN D'ACTION COMMUN TROP CIBLÉ

*Ne cibler qu'une partie d'un problème complexe peut permettre de réduire l'ampleur du défi à relever et faire augmenter les chances de parvenir à élaborer un plan d'action commun. Toutefois, cela peut également entraîner certaines conséquences pernicieuses.*

*Prenez, par exemple, les efforts pour réduire l'incidence du paludisme et du VIH, qui sont deux causes majeures de mortalité infantile dans les pays en développement. Bénéficiant du généreux appui et de l'indéfectible leadership de la Fondation Bill et Melinda Gates, des donatrices et des donateurs à travers le monde se sont concentrés au cours des dix dernières années sur le développement et la distribution de vaccins permettant de combattre d'importantes maladies. Bien qu'ayant permis de sauver des millions de vies, leur démarche a toutefois engendré d'autres problèmes. Les donatrices et donateurs, les gouvernements et les organisations sanitaires ont détourné une si importante somme de ressources humaines et financières d'autres programmes de soins médicaux, de nutrition et d'éducation qu'il a été possible d'assister à une forte recrudescence de maladies plus communes telles que la sepsie, la diarrhée et l'asphyxie chez les bébés naissants. Un rapport décrit d'ailleurs le cas de patient-e-s ayant marché pendant neuf heures pour se rendre dans des cliniques afin d'obtenir leurs médicaments contre le VIH et le paludisme, pour finalement les vomir en raison de leur état d'inanition et de fatigue. Dans certains pays, le paludisme et le VIH sont à nouveau en recrudescence.*

#### REEMPLACER LE SYSTÈME D'ÉVALUATION COMMUN PAR L'APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE

*La mise sur pied d'un système d'évaluation commun est essentielle à l'impact collectif. Il est*

*Face à cette situation, plusieurs donateurs et donatrices à travers le monde ont réajusté le tir pour adopter une aspiration plus ambitieuse, soit la mise en place d'un programme plus vaste et intégré visant la survie des enfants, en plus d'avoir élargi leurs stratégies de sorte à cibler la prévention et le traitement de maladies, de même que le renforcement de l'ensemble du système de soins de santé<sup>22</sup>.*

*illusoire de penser pouvoir s'accorder sur un plan d'action commun s'il n'y a pas d'entente préalable quant aux moyens d'évaluer les progrès d'une initiative et d'en rendre compte. Collecter des données et évaluer les résultats de manière constante à partir d'une liste d'indicateurs présélectionnés à l'échelle de la communauté et auprès de toutes les organisations participantes ne permet pas seulement d'assurer la coordination des efforts, mais également de partager la responsabilité entre tous les participant-e-s, et de faire en sorte qu'ils apprennent mutuellement de leurs réussites et de leurs erreurs<sup>23</sup>.*

Cette citation résume l'une des conditions de l'approche d'impact collectif ayant suscité le plus d'intérêt. Cette condition a d'ailleurs été l'objet de la plus vaste expérience au sein des initiatives d'impact collectif.

Au bout de cinq années d'expérimentation, nous avons découvert une foule de choses à propos du processus d'élaboration des systèmes d'évaluation communs, mais sommes par contre parvenus à la conclusion qu'il nous restait encore beaucoup d'autres choses à apprendre<sup>24</sup>. Toutefois, l'une des choses les plus importantes que nous avons retenues est que les participant-e-s à une initiative d'impact collectif obtiennent de meilleurs résultats avec les systèmes d'évaluation communs s'ils considèrent ces derniers comme faisant partie d'un plus vaste système d'apprentissage et d'évaluation.

Pensez, par exemple, aux différentes approches d'évaluation utilisées par General Motors et Toyota dans les années 1980 et 1990. General Motors recueillait énormément de données, et produisait de nombreux rapports. Cette entreprise employait des systèmes sophistiqués pour recueillir et analyser des données dans le but de produire d'imposants rapports destinés à la haute administration. De son côté, Toyota



appliquait essentiellement des pratiques de gestion requérant peu de données, mais très informatives. Cette entreprise avait décidé de se concentrer sur un faible nombre de données sélectionnées avec soin, de faire appel à des boucles de rétroaction en temps réel, et de prendre des décisions directement en usine<sup>25</sup>. Bien que l'écart de performance entre ces deux entreprises ait récemment été comblé (en partie en raison de l'inquiétant déclin sur le plan du contrôle de la qualité, autrefois vanté par Toyota), les chercheuses et chercheurs de même que les dirigeant-e-s d'entreprises attribuent aux différences entre ces processus d'évaluation et de mesure les résultats constamment meilleurs de Toyota au cours des années précédentes.

Un solide processus d'apprentissage et d'évaluation prend encore plus d'importance dans le cadre des initiatives de changement communautaire. Contrairement à la nature relativement routinière d'une chaîne de production automobile, les innovatrices et innovateurs sociaux cherchent à modifier des systèmes dynamiques et complexes qui sont à l'origine de problèmes sociaux. Ils ont donc besoin de systèmes d'évaluation qui (a) permettent une rétroaction en temps réel par rapport aux multiples retombées envisagées par leur théorie du changement ou leur stratégie; (b) sont gérables; (c) offrent de solides bases pour la réflexion et la prise de décisions; et (d) sont en mesure d'évoluer au même rythme que leurs stratégies en constante adaptation. Les personnes qui s'impliquent dans les initiatives d'impact collectif ont parfois tendance à se lancer tête première dans les systèmes d'évaluation communs en se demandant : « Qu'est-ce que nous devrions et pourrions évaluer ensemble? » Malheureusement, faute d'avoir préalablement établi les bases nécessaires à l'apprentissage stratégique, elles se retrouvent piégées au cœur d'une démarche frustrante et désordonnée peu susceptible de déboucher sur des données utiles.

Plusieurs initiatives décennales visant à mettre un terme à l'itinérance dans les communautés illustrent cet aspect. De telles initiatives ont accès à des systèmes relativement sophistiqués de gestion des données sur l'itinérance. Cela est en partie dû à la philosophie Housing First, bien implantée, qui accorde la priorité au logement, et permet de déterminer les aspects importants sur lesquels l'évaluation doit porter une attention accrue. La plupart des groupes ont également

mis sur pied des processus leur permettant de tirer parti des données pour guider les décisions concernant leur stratégie globale. Si ces processus leur ont permis d'adapter leur modèle faisant du logement une priorité, ils ont également amené plusieurs d'entre eux à réaliser qu'ils devaient créer des modèles entièrement nouveaux afin de prévenir l'itinérance<sup>26</sup>. Les initiatives communautaires visant à mettre un terme à l'itinérance sont des exemples à suivre sur le plan de l'apprentissage stratégique et de l'utilisation de données.

Une transition formelle vers une approche d'apprentissage stratégique, qui implique que les systèmes d'évaluation communs soient une composante plutôt qu'un élément central du processus, devrait se faire de manière assez simple. Une telle transition sera favorablement accueillie par les évaluatrices et évaluateurs qui désirent développer des indicateurs en regard des retombées qui comptent vraiment — les innovatrices et innovateurs sociaux se serviront de la rétroaction plutôt que de la tabletter.

Heureusement, la majeure partie du travail visant à faire place à l'apprentissage stratégique dans le cadre des initiatives d'impact collectif a déjà été réalisée. L'Atlantic Philanthropies et le Center for Evaluation Innovation, les deux organisations pionnières de cette approche, proposent d'ailleurs de multiples outils et exemples sur leurs sites web respectifs. Le FSG a de son côté créé un outil efficace, complet et facile à utiliser destiné au développement de systèmes d'apprentissage stratégique. La prochaine génération de praticien-ne-s de l'impact collectif a tout intérêt à adopter et à adapter ces approches.

### **REEMPLACER LES ACTIVITÉS SE RENFORÇANT MUTUELLEMENT PAR DES RELATIONS DE TRAVAIL PLUS OU MOINS ÉTROITES À FORTE INCIDENCE**

Parmi les cinq conditions, ce sont les « activités se renforçant mutuellement » que nous préférons. Le libellé de cette condition traduit de manière très élégante la nécessité, pour l'approche d'impact collectif, d'être plus que la somme de ses parties. Malgré cette élégance, mettre l'accent sur les activités se renforçant mutuellement comporte deux inconvénients. Le premier réside dans le fait que cela peut, de façon non intentionnelle, pousser les participant-e-s à une initiative d'impact collectif à cibler

les domaines qui offrent les meilleures occasions de collaboration plutôt que les meilleures occasions de générer des résultats. Ce phénomène est d'ailleurs très bien décrit par deux praticiens, Peter Boumgarden et John Branch. Dans leur article intitulé *Collective Impact or Collective Blindness*, ils font la remarque suivante :

*Bien que nous ne doutions aucunement des avantages de la collaboration, nous affirmons qu'au-delà de la rivalité, l'« impact collectif » mène souvent à des efforts coordonnés, mais mal dirigés<sup>27</sup>.*

Les participant-e-s à une initiative d'impact collectif ne doivent pas s'arrêter à la collaboration, mais mettre l'accent sur des stratégies qui permettent de tirer parti d'occasions ayant une « haute incidence » sur le plan du changement. Ils doivent procéder à une lecture systémique des systèmes complexes qu'ils tentent de modifier, et évaluer de manière réaliste à quels aspects se rattachent les connaissances des actrices et acteurs, les réseaux et les ressources nécessaires pour faire une différence<sup>28</sup>. Or, il n'est pas facile de trouver un « juste équilibre » entre ces deux termes.

Posez la question aux milliers de personnes qui prennent part à des initiatives d'impact collectif et travaillent dur pour remplacer les programmes fragmentés s'adressant aux familles vulnérables par des services plus complets, mieux coordonnés et plus facilement accessibles. Les deux stratégies les plus courantes, soit le regroupement de services et les méthodes de gestion des cas, laissent entrevoir d'excellentes perspectives sur le plan de la coopération : elles sont relativement simples à mettre en œuvre, et « ne nécessitent pas que les partenaires renoncent à leurs fonds, à leur autorité ou à leur chasse gardée<sup>29</sup> ». Leur incidence s'avère toutefois faible : bien qu'elles permettent aux familles d'avoir accès à plusieurs services en un seul endroit de même qu'à une personne apte à les orienter, la majorité des programmes demeurent assujettis à des critères d'admissibilité inflexibles, offrent du soutien qui n'est pas nécessairement adapté aux besoins particuliers des personnes, et sont si mal coordonnés que tenter d'y accéder constitue une tâche à temps plein. Sauf quelques exceptions, de telles stratégies n'ont pas permis aux familles en difficulté d'améliorer leur condition. Une stratégie susceptible d'avoir une plus

forte incidence exige que les dirigeant-e-s politiques et les bailleurs de fonds remettent la conception des programmes entre les mains de plusieurs organisations régionales et locales, et qu'ils leur confient la tâche de générer de vastes retombées — plutôt que ponctuelles. Ces dernières mesures ont beaucoup plus de chances de mener à des services plus complets, plus flexibles et de meilleure qualité, qui répondront mieux aux besoins des familles. Toutefois, elles ne sont pas particulièrement prisées par les actrices et acteurs des systèmes, car elles ne sont pas claires, et exigent de faire des concessions sur le plan du pouvoir et des ressources<sup>30</sup>.

Le deuxième inconvénient associé à un fort accent sur les activités se renforçant mutuellement réside dans le fait que cela semble faire abstraction de la nécessité périodique, pour les participant-e-s à une initiative d'impact collectif, de suivre des trajectoires indépendantes — voire opposées — afin d'atteindre un même objectif. Par exemple, dans le comté de Tillamook (État de l'Oregon), des organisations de santé publique, des groupes d'éducation et des organisations professionnelles avaient pour aspiration commune d'éliminer les grossesses indésirées chez les adolescentes. Ils n'arrivaient toutefois pas à s'entendre sur une stratégie commune. En conséquence, chacun d'eux a emprunté sa propre trajectoire. Les organisations en santé publique ont fait la promotion de la contraception. Les groupes d'éducation se sont plutôt concentrés sur une meilleure éducation sexuelle. Les organisations professionnelles prônaient quant à elles l'abstinence. Or, en dix ans, leurs efforts cumulés ont engendré une réduction de 75 % des grossesses chez les adolescentes<sup>31</sup>. Pourquoi? Parce que leurs différentes stratégies ont eu un effet distinct sur les différentes catégories de familles et d'adolescentes vulnérables.

Suivre différentes trajectoires est une stratégie particulièrement efficace lorsque les innovatrices et innovateurs sociaux ne parviennent pas à clarifier la nature du problème qu'ils cherchent à résoudre. Dans une telle situation, il semble raisonnable pour les groupes de se diviser et d'essayer différentes approches. Dans le cas d'Opportunities 2000, une initiative pionnière d'impact collectif visant à faire en sorte que la région de Waterloo ait le plus faible niveau de pauvreté au Canada, des organisations à but non lucratif ont travaillé ensemble pour plaider en faveur de la création d'un fonds pour soutenir des approches

novatrices en matière de réduction de la pauvreté. Elles ont ensuite fait une demande pour accéder au fonds par le biais d'appels d'offres concurrentiels, de nombreuses organisations à but non lucratif ayant pris part à plusieurs propositions. Non seulement ce fonds a donné lieu à un éventail de propositions novatrices, mais il a également fait augmenter le revenu mensuel de près de 1 600 familles à faible revenu<sup>32</sup>.

La regrettée Brenda Zimmerman, qui était une experte mondiale en gestion des systèmes complexes, a conclu que l'une des principales qualités des innovatrices et innovateurs sociaux qui réussissent est leur capacité de savoir quand et comment « mélanger la coopération avec la compétition<sup>33</sup>. » Une telle affirmation va à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle la collaboration constitue invariablement la meilleure option. Il se pourrait ainsi que cette idée reçue fasse obstacle à ce qui semble être une condition essentielle à l'impact collectif 3.0, soit un accent sur des stratégies à forte incidence, tout en donnant la possibilité aux participant-e-s de travailler en collaboration plus ou moins étroite en fonction de ce que la situation exige.

### REEMPLACER L'INFRASTRUCTURE DE SOUTIEN PAR UN CREUSET POUR LE CHANGEMENT

L'infrastructure de soutien, qui constitue la cinquième condition de l'impact collectif, est un concept qui a été chaudement accueilli par les bâtisseuses et bâtisseurs de communautés de même que les agent-e-s de changement chevronnés :

*Mettre sur pied et gérer une initiative d'impact collectif nécessite l'intervention d'une organisation distincte ayant une équipe dotée de compétences très spécifiques, qui agira en tant qu'infrastructure de soutien tout au long de l'initiative. La coordination exige du temps, et aucune des organisations prenant directement part à l'initiative n'en a à donner. Croire que la collaboration peut survenir en l'absence d'une infrastructure de soutien est l'une des causes les plus fréquentes expliquant pourquoi celle-ci finit par échouer<sup>34</sup>.*

Cette citation illustre clairement ce que les bâtisseuses et bâtisseurs de communautés affirment depuis les années 1960 : il est essentiel de travailler de manière

interorganisationnelle et intersectorielle afin d'induire des changements communautaires. Cette approche permet d'assurer l'octroi de ressources supplémentaires et d'identifier un organe intermédiaire ou de coordination dont la tâche consiste à superviser le travail collaboratif quotidien. Même les plus fervents critiques de l'impact collectif reconnaissent que cette approche a encouragé les praticien-ne-s et les bailleurs de fonds à investir davantage de temps, d'énergie et de ressources financières pour faire en sorte de mettre une infrastructure de soutien en place<sup>35</sup>.

Cet intérêt renouvelé pour l'infrastructure de soutien a également permis de mieux comprendre la structure nécessaire pour induire un changement communautaire. Cela comprend les divers rôles que l'infrastructure de soutien joue (ex. : guider l'élaboration d'une vision et d'une stratégie, mobiliser des fonds, faire des recommandations de politiques), sa structure de gouvernance, l'élaboration de modèles de financement, et le type de leadership requis. Acquises en seulement cinq années de pratiques, ces connaissances constituent d'importantes avancées.

#### LES ERREURS SONT ÉGALEMENT NOMBREUSES

*Emportés par leur enthousiasme pour les infrastructures de soutien, les praticien-ne-s de l'impact collectif ont également commis une foule d'erreurs.*

*Dans bien des cas, les gens n'ont pas bien compris ce qu'implique une infrastructure de soutien. En fait, il s'agit simplement de confier à une ou plusieurs organisations le mandat de remplir différentes fonctions essentielles, parfois avec l'appui d'un financement supplémentaire. Or, certaines personnes ont plutôt compris qu'elles devaient mettre sur pied de nouvelles organisations spécialisées à partir de rien, ce qui les a parfois poussées à investir beaucoup de temps et d'énergie dans la création et la gestion de nouvelles personnes juridiques. De plus, il y a un risque accru que les organisations dirigeantes ne se sentent pas interpellées par l'effort de changement ni responsables de ce dernier. Elles laissent ainsi la « nouvelle organisation » mener le bal.*

*Dans d'autres cas, des dirigeant-e-s bien intentionnés qui, dans le cadre d'initiatives d'impact collectif, s'attaquent à différents défis (ex. : pauvreté, itinérance, développement de la petite enfance) ont mis sur pied des groupes de soutien dotés de mandats très spécifiques. Cela a toutefois dilué les ressources humaines et financières destinées au travail de soutien, en plus de renforcer le cloisonnement entre les différents domaines, ce qui a artificiellement nui à une action concertée.*

*Dans un prochain article de la série sur l'impact collectif 3.0., l'équipe de l'Institut Tamarack entend analyser ces erreurs (de même que d'autres) concernant les infrastructures de soutien.*

Bien que ce qui précède illustre la « joute externe » du changement, la prochaine génération de praticien-ne-s de l'impact collectif doit se consacrer à la création d'un « creuset plus robuste » afin de soutenir les participant-e-s à l'initiative d'impact collectif dans la « joute interne » de leurs changements personnels. En termes simples, un creuset robuste permet aux innovatrices et aux innovateurs sociaux de :

*[...] transformer leur compréhension [du système qu'ils tentent de changer], les relations [avec les autres actrices et acteurs du système], et leur intention [d'agir]. Les limites de ce creuset sont établies de sorte que les participant-e-s aient le sentiment d'être suffisamment protégés et en sécurité, mais ressentent également de la pression et de la friction, pour être capables d'accomplir leur difficile travail<sup>37</sup>.*

Créer un creuset plus robuste exige de porter attention à diverses tâches rattachées à la gestion de l'infrastructure de soutien dont voici quelques-unes des plus importantes :

- La mobilisation d'un groupe diversifié de bailleurs de fonds et de parrains pour l'infrastructure de soutien, de même que le recours à des ententes de gestion démontrant un leadership intersectoriel sur la question en cause.

- Soutenir le cheminement intérieur de changement (ce qui comprend notamment le processus de découverte et d'abandon de leurs modèles mentaux et de leurs préjugés culturels ou émotionnels) que doivent suivre les participant-e-s afin de s'ouvrir à des manières totalement nouvelles de travailler.
- Mettre en place des pratiques qui insufflent la confiance et l'empathie parmi les participant-e-s de sorte qu'ils se sentent à l'aise de faire part de leurs perspectives, de s'engager dans d'intenses discussions, et de composer avec les différences sur le plan du pouvoir.
- Tirer parti du potentiel créatif des nombreux dilemmes et paradoxes du changement communautaire (ex. : la nécessité de faire des gains à court terme tout en menant un travail de longue haleine visant le changement systémique) afin d'amener les gens à chercher de nouvelles solutions aux défis contrariants sans toutefois les submerger.
- Prodiguer des encouragements en temps opportun afin de favoriser un processus de changement régénérateur qui contribuera à soutenir les participant-e-s dans leurs nombreux cycles d'apprentissage, ou lorsqu'ils ressentent une perte momentanée d'élan ou de moral.

L'importance de créer un creuset pour le changement ne peut pas être surestimée. Certaines personnes affirment que cela est plus important que « le leadership charismatique, l'expertise technique, voire le financement<sup>38</sup> ». D'autres affirment que les relations sont plus difficiles à gérer que les tâches concrètes que représentent la recherche, la planification, et la conception de programmes. Comme l'a noté Peter Senge :

*Vous ne pouvez pas forcer l'engagement. Par contre, vous pouvez encourager les gens par-ci, inspirer les gens par-là, et donner l'exemple. L'environnement que vous créez constitue votre principale source d'influence<sup>39</sup>.*

En Alberta, l'Energy Futures Lab illustre l'utilité d'aménager ce type de cadre de travail. L'initiative

Energy Futures Lab vise à aider les actrices et acteurs du secteur énergétique pétrolier axé sur l'exportation à accélérer la transition vers un avenir économiquement prospère, socialement équitable, et environnementalement durable où les émissions de carbone devront être restreintes. L'équipe de conception a investi beaucoup de temps et d'énergie à jeter les bases de cette initiative. Elle a notamment :

- Pris l'engagement formel d'adopter un point de vue mitoyen dans le cadre du débat polarisé sur l'énergie, qui oppose notamment l'économie à l'environnement, ou encore l'exploitation des ressources au bien-être des communautés.
- Mis sur pied un groupe de soutien constitué de cinq membres issus de différents secteurs : une entreprise énergétique, un important ministère gouvernemental, deux organisations non gouvernementales respectées du domaine de l'environnement, et un institut renommé en matière de développement du leadership qui est à même de renforcer son expertise en leadership autochtone.
- Recruté une équipe de participant-e-s formant un microcosme représentant la diversité de valeurs, d'intérêts et de perspectives des actuelles parties prenantes au sein du secteur énergétique, l'engagement de leurs organisations et de leurs réseaux, et l'ensemble de la population.

Une fois ce travail de préparation accompli, l'équipe de soutien a travaillé diligemment afin de permettre aux personnes qui participent à l'Energy Futures Lab de se familiariser avec le secteur énergétique, de mieux se connaître eux-mêmes, et de faire la connaissance des autres participant-e-s. Elle a ensuite mené des « entrevues approfondies » avec les chercheuses et chercheurs de l'Energy Futures Lab afin de connaître leurs souhaits, leurs aspirations et leurs craintes par rapport à la transition énergétique; animé des discussions structurées au sujet des discours sociaux et politiques qui contribuent à façonner la perception des gens par rapport aux questions complexes, et de la manière de comprendre les différents points de vue; parrainé des activités d'apprentissage permettant d'explorer en détail différentes parties du secteur

énergétique, de même que des séances de cartographie systémique afin d'obtenir une vue d'ensemble du secteur; et utilisé des méthodes d'animation permettant aux gens d'aborder des questions épineuses (par ex. : « Les Albertain-e-s pourront-ils vraiment conserver leur niveau de vie actuel dans un avenir où les émissions de carbone devront être restreintes? »)<sup>40</sup>.

Cet engagement de créer un robuste creuset pour le changement a porté ses fruits. Les participant-e-s ont signé une lettre d'opinion publiée dans un important journal plaidant pour la mise en place d'un leadership intersectoriel pour guider — plutôt que de subir — la transition énergétique déjà en cours. Ils ont également produit un document de réflexion comportant 11 « trajectoires permettant au secteur énergétique d'innover », et comptent mettre celui-ci à jour lorsqu'il aura été commenté par plusieurs réseaux et organisations à travers la province. Environ une dizaine d'équipes sont en train de développer des prototypes pour tester les technologies, les politiques et les modèles d'affaires novateurs qui comptent parmi les initiatives prometteuses d'Energy Futures Lab. D'après une personne qui a longtemps milité en faveur du développement durable, « L'engagement de ce groupe diversifié et les progrès qu'il a réalisés sont tout simplement remarquables<sup>41</sup>. »

Bill O'Brien, un dirigeant d'affaires bien en vue, a un jour indiqué : « La réussite d'une intervention dépend des conditions internes de l'intervenant-e<sup>42</sup>. » Dans le même ordre d'idées, le succès de la prochaine génération d'initiatives d'impact collectif dépendra de la capacité des équipes de soutien à créer de robustes creusets pour le changement qui encouragent les participant-e-s à creuser en profondeur lorsqu'ils s'attaquent à des défis sociaux tenaces.

## CONCLUSION

La capacité des initiatives d'impact collectif à résoudre en profondeur et de manière durable les défis complexes de la société reste à démontrer. Après avoir étudié pendant 20 ans de nombreuses initiatives communautaires, les chercheuses et chercheurs chevronnés de la table ronde sur le changement communautaire rattachée à l'Aspen Institute sont parvenus à la conclusion suivante : malgré l'existence d'un impressionnant nombre de changements

politiques et systémiques ainsi que de programmes novateurs, « peu [d’initiatives] — voire aucune — ont été en mesure de démontrer de changements à vaste échelle sur le plan du bien-être des enfants et des familles, ou une quelconque réduction du niveau de pauvreté du quartier<sup>43</sup>. »

L’approche d’impact collectif a donné un nouveau souffle de vie aux initiatives communautaires de longue haleine qui étaient parvenues au bout de leurs énergies. Elle a également engendré une spectaculaire augmentation du nombre de nouveaux et d’aspirants agent-e-s de changement. Pour autant, les récits exemplaires d’initiatives d’impact collectif (comme celle de Medicine Hat, qui a réussi à éliminer l’itinérance, ou la lente, mais constante amélioration des résultats scolaires dans la région de Cincinnati) demeurent des exceptions plutôt que la règle.

La réussite de la prochaine génération d’initiatives d’impact collectif dépend en partie de la volonté de leurs participant-e-s d’aller au-delà des améliorations marginales apportées à la version originale de cette approche. Ils doivent plutôt relever le défi de continuellement améliorer cette approche en tirant parti du processus d’apprentissage continu leur permettant de comprendre ce qu’il faut pour transformer les communautés. L’approche d’impact collectif est une œuvre inachevée — et il en sera toujours ainsi.

Dans le présent article, nous avons décrit les éléments de l’approche d’impact collectif 3.0 que nous considérons comme fondamentaux. Notre principal message est le suivant : les initiatives d’impact collectif ont plus de chances de porter leurs fruits si leurs participant-e-s adoptent un paradigme visant à donner vie à un mouvement. Il est impossible pour une table de dirigeant-e-s comptant 20 à 40 membres, qu’importe son degré d’engagement ou d’influence, de s’attaquer à elle seule à des enjeux et de faire des changements profonds et durables. Pour pouvoir bâtir des communautés sûres, prospères, inclusives et durables, il faut plutôt que tous leurs membres soient déterminés, qu’ils se mobilisent et s’investissent; qu’ils s’efforcent d’être au meilleur d’eux-mêmes, et soient prêts à apporter les changements nécessaires aux systèmes communautaires — et à leur manière d’agir.

Ce n’est là qu’un point de départ. Dans de prochains articles, nous prévoyons d’évaluer d’autres aspects de l’approche d’impact collectif, soit :

- Les conditions préalables à l’impact collectif
- Les différentes phases de l’impact collectif
- Les principes guidant la pratique de l’impact collectif
- Un ensemble de pratiques clés (ex. : gouvernance, système d’évaluation commun)

Nous encourageons les autres à en faire autant. Bien qu’il n’existe aucune recette infaillible pour le changement communautaire, certaines idées et pratiques peuvent contribuer à faire augmenter les chances de réussite. Dans un monde qui semble un peu plus fragile, perturbé et anxieux qu’à l’habitude, tout le monde doit mettre la main à la pâte pour que ces idées et ces pratiques soient promues, structurées et diffusées. Nous pourrions alors lire plus fréquemment de grands titres comme ceux qui font la manchette des journaux locaux de Medicine Hat.

---

### À PROPOS DES AUTEUR-E-S

#### **Mark Cabaj**

*Mark est président de la firme de consultants From Here to There, en plus d’être un associé de l’Institut Tamarack. Entre 1997 et 2000, Mark a agi à titre de coordonnateur d’Opportunities 2000, une initiative implantée dans la région de Waterloo qui a remporté plusieurs prix provinciaux, nationaux et internationaux pour son approche multisectorielle visant à réduire la pauvreté. Il a brièvement agi à titre de directeur général du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC), puis à titre de directeur général de Communautés dynamiques Canada (2002-2011). Mark se concentre actuellement sur le développement d’outils pour comprendre, planifier et évaluer les initiatives qui s’attaquent à des questions complexes.*



**Liz Weaver**

Liz est passionnée par la capacité et le potentiel des communautés à résoudre les problèmes complexes. Liz dirige actuellement le Centre d'apprentissage de l'Institut Tamarack et assure notamment l'orientation stratégique de la conception et du développement d'activités d'apprentissage. Ayant auparavant dirigé l'équipe de Communautés dynamiques Canada à l'Institut Tamarack, Liz a aidé différentes tables rondes locales pour la réduction de la pauvreté à travers le Canada à accroître l'incidence de leur travail. Liz a également été la directrice de la Table ronde pour la réduction de la pauvreté de Hamilton, qui a reçu en



2009 le prix David Crombie de l'Institut urbain du Canada.

**À PROPOS DE L'INSTITUT TAMARACK**

L'Institut Tamarack est une force collective visant le changement. Nous croyons que notre travail sur le plan de l'impact collectif contribue à une société plus pacifique et plus équitable lorsque nous parvenons à renforcer les capacités des communautés afin qu'elles mobilisent les citoyen-ne-s, dirigent de manière collaborative, renforcent leur tissu social, et innove localement. Apprenez-en davantage en visitant le [www.tamarackcommunity.ca/fr](http://www.tamarackcommunity.ca/fr).

<sup>1</sup> Kania, J. et Kramer, M. 2011. « Collective Impact ». *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2011. [http://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](http://ssir.org/articles/entry/collective_impact).

<sup>2</sup> Wolff, T. 2016. « Ten Places Where Collective Impact Gets It Wrong ». Billet de blogue, 8 avril 2016. [www.gicpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200](http://www.gicpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200).

<sup>3</sup> Carson, E. 2012. « Rethinking Collective Impact ». Billet de blogue, 31 octobre 2012. [www.huffingtonpost.com/emmett-d-carson/rethinking-collective-imp\\_b\\_1847839.html](http://www.huffingtonpost.com/emmett-d-carson/rethinking-collective-imp_b_1847839.html).

<sup>4</sup> Voir les billets de blogue rédigés par Tynesia Boyea Robinson Voir également : Schmitz, P. 2014. « The Culture of Collective Impact ». Billet de blogue. [www.huffingtonpost.com/paul-schmitz/the-culture-of-collective\\_b\\_6025536.html](http://www.huffingtonpost.com/paul-schmitz/the-culture-of-collective_b_6025536.html).

<sup>5</sup> Holmgren, M. 2015. « Collective Impact: Watch Out for the Pendulum Swing and Other Challenges ». Billet de blogue. [http://tamarackcci.ca/files/collective\\_impact\\_watch\\_out\\_for\\_the\\_pendulum\\_swing\\_and\\_other\\_challenges.pdf](http://tamarackcci.ca/files/collective_impact_watch_out_for_the_pendulum_swing_and_other_challenges.pdf).

<sup>6</sup> <http://collectiveimpactforum.org/blogs/51306/advancing-practice-collective-impact>.

<sup>7</sup> Harwood, R. 2014. « Putting Community in Collective Impact: Five Characteristics of Civic Culture that Collective Impact Efforts Must Address ». *Stanford Social Innovation Review*. Jolin, M., Schmitz, P. et Seldon, W. 2010. *Needle-Moving Community Collaboratives: A Promising Approach to Addressing America's Biggest Challenges*. The Bridgespan Group. Connor, J. A. et Kadel-Taras, S. 2003. *Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact*. St. Paul (Minnesota) : Amherst Wilder Foundation.

<sup>8</sup> Etmanski, A. 2016. « Eight Questions for Thinking and Acting Like a Movement ». Billet de blogue, 11 février 2016. <http://aetmanski.com/impact/eight-questions-for-thinking-and-acting-like-a-movement/>.

<sup>9</sup> Strive Cincinnati. 2016. *2014-15 Partnership Report*.

<sup>10</sup> Voir Etmanski, 2016.

<sup>11</sup> *Welcome to the End Poverty Edmonton Movement*. [www.endpovertyedmonton.ca/news-blog/2015/9/18/welcome-to-the-endpovertyedmonton-movement](http://www.endpovertyedmonton.ca/news-blog/2015/9/18/welcome-to-the-endpovertyedmonton-movement).

<sup>12</sup> [www.fsg.org/projects/collective-impact-approach-delivers-dramatic-results-new-yorks-juvenile-justice-system](http://www.fsg.org/projects/collective-impact-approach-delivers-dramatic-results-new-yorks-juvenile-justice-system).

<sup>13</sup> [www.tamarackcommunity.ca/latest/brenda-zimmerman-at-the-collective-impact-summit](http://www.tamarackcommunity.ca/latest/brenda-zimmerman-at-the-collective-impact-summit).

<sup>14</sup> Anonyme. 2015. « More Hamilton employers pledge to pay workers \$15 per hour ». CBC News, 26 juin 2015. [www.cbc.ca/news/canada/hamilton/economy/more-hamilton-employers-pledge-to-pay-workers-15-per-hour-1.3129929](http://www.cbc.ca/news/canada/hamilton/economy/more-hamilton-employers-pledge-to-pay-workers-15-per-hour-1.3129929).

<sup>15</sup> <http://aetmanski.com/impact/eight-questions-for-thinking-and-acting-like-a-movement/>.

<sup>16</sup> Hanleybrown, F., Kania, J. et Kramer, M. 2012. « Channelling Change: Making Collective Impact Work ». *Stanford Social Innovation Review*.

<sup>17</sup> Kania, J. et Kramer, M. 2015. « The Equity Imperative in Collective Impact ». *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/the\\_equity\\_imperative\\_in\\_collective\\_impact](http://ssir.org/articles/entry/the_equity_imperative_in_collective_impact).

<sup>18</sup> <http://tamarackcci.ca/blogs/larrygemmel/jay-connor-collective-impact-summit>.

<sup>19</sup> Weaver, L. et Makhoul, A. 2009. *Making Hamilton the Best Place to Raise a Child*. Ottawa (Ontario) : The Caledon Institute.

<sup>20</sup> Farias, C. 2013. « What is Hamilton's Brand? ». *Hamilton Spectator*, 13 mars 2013.

<sup>21</sup> Reilly, E. 2010. « Voters Target Poverty, Not Stadium ». *Hamilton Spectator*, 18 octobre 2010. [www.thespec.com/news-story/2112136-voters-target-city-poverty-not-stadium/](http://www.thespec.com/news-story/2112136-voters-target-city-poverty-not-stadium/).

<sup>22</sup> Piller, C. et Smith, D. 2007. « Unintended Victims of Gates Foundation Generosity ». *Los Angeles Times*, 16 décembre 2007. <http://articles.latimes.com/2007/dec/16/nation/la-na-gates16dec16>

- <sup>24</sup> Surveillez la parution prochaine de l'article intitulé « The Fall and Rise of Shared Measurement », qui sera annoncée dans le bulletin *Engage!* de l'Institut Tamarack à la fin de 2016.
- <sup>25</sup> Lors d'une évaluation menée par un jury et animée par Mark Cabaj, Robin Murray, économiste industriel renommé et professeur à l'Université du Sussex, a analysé la Community Opportunities Development Association, c.-à-d. l'organisation à partir de laquelle est né l'Institut Tamarack en 1995.
- <sup>26</sup> <http://homelesshub.ca/blog/what-are-limitations-housing-first>.
- <sup>27</sup> Boumgarden, P. et Branch, J. 2013. « Collective Impact or Coordinated Blindness ». *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact\\_or\\_coordinated\\_blindness](http://ssir.org/articles/entry/collective_impact_or_coordinated_blindness)
- <sup>28</sup> Stroh, D. P. 2015. *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide for Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*. White River Junction (Vermont) : Chelsea Green Publishing.
- <sup>29</sup> Schorr, E. 1998. *Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America*. New York : Anchor Books. p 315.
- <sup>30</sup> Voir Schorr, 1998.
- <sup>31</sup> <http://raguide.org/a-successful-turn-the-curve-strategy-how-tillamook-county-oregon-did-it/>.
- <sup>32</sup> McNair, D. et Leviten Reid, E. 2002. *Opportunities 2000: Creating Pathways out of Poverty*. Waterloo (Ontario) : Lutherwood Community Opportunities Development Association.
- <sup>33</sup> Zimmerman, B., Lindberg, C. et Plsek, P. 2008. *Edgeware: Insights from Complexity Science for Health Care Leaders*. VHA Incorporated.
- <sup>34</sup> Voir Kania et Kramer, 2011.
- <sup>35</sup> Voir Wolff, 2016.
- <sup>36</sup> Turner, S., Merchant, K., Kania, J. et Martin, E. 2012. « Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 2 ». *Stanford Social Innovation Review*. [http://ssir.org/articles/entry/understanding\\_the\\_value\\_of\\_backbone\\_organizations\\_in\\_collective\\_impact\\_2](http://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_2).
- <sup>37</sup> Kahane, A. 2012. *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*. San Francisco (Californie) : Berrett-Koehler.
- <sup>38</sup> Corcoran, R. 2010. *Trust Building: An Honest Conversation on Race, Reconciliation and Responsibility*. London : University of Virginia Press.
- <sup>39</sup> [www.goodreads.com/author/quotes/21072.Peter\\_M\\_Senge](http://www.goodreads.com/author/quotes/21072.Peter_M_Senge).
- <sup>40</sup> <http://energyfutureslab.com/>.
- <sup>41</sup> Communication personnelle avec l'une des personnes ayant participé à la rédaction du document de réflexion, mai 2016.
- <sup>42</sup> <http://dainedunston.com/the-success-of-the-intervention/>.
- <sup>43</sup> Kubisch, A., Auspos, P., Brown, P. et Dewar, T. 2010. « Community Change Initiatives from 1990–2010: Accomplishments and Implications for Future Work ». *Community Investments*, **22**(1) : 8-12.