

L'IMPACT COLLECTIF APRÈS LA PANDÉMIE | UN CADRE DE RÉPONSE, DE REPRISE ET DE RÉSILIENCE

LIZ WEAVER

Cet article utilise le prisme de l'impact collectif pour examiner trois étapes clés dont doivent tenir compte les dirigeant-e-s pour préparer le monde de l'après-pandémie : répondre à la crise, organiser la reprise, et renforcer la capacité de résilience. Or, quelles règles simples devons-nous suivre pour réaliser ces étapes? Comment ces règles simples créeront-elles un avenir différent qui nous permettra de transformer nos communautés, tant à l'échelle individuelle qu'à l'échelle systémique?

Nous traversons sans contredit une période d'intenses bouleversements. La pandémie de COVID-19 et la mise en confinement de la population nous ont contraint-e-s à adapter nos vies et nos communautés en profondeur et à réagir. Les lieux où nous avons l'habitude de nous réunir sont dorénavant silencieux et déserts. La prise de décisions collectives, qui impliquait des rencontres en personne, fait désormais appel à des outils technologiques, notamment les réunions en ligne. En cette période de distanciation physique, ces rencontres virtuelles sont des bouées de sauvetage.

« Si la crise nous a déjà transformé-e-s sur le plan individuel, elle a également dévoilé les principales forces et faiblesses de nos systèmes. »

Si la crise nous a déjà transformé-e-s sur le plan individuel, elle a également dévoilé les principales forces et faiblesses de nos systèmes. Elle a révélé au grand jour les inégalités régnant dans nos communautés, alors que les personnes les plus vulnérables sont les moins aptes à traverser la pandémie et à y survivre. Alors qu'il lutte contre la pandémie, notre système de santé a de la difficulté à composer avec la pénurie d'équipement de protection individuelle, et à faire en sorte qu'il y ait suffisamment de tests de dépistage et de lits disponibles dans les unités de soins intensifs pour les personnes les plus malades. De leur côté,

nos systèmes économiques subissent d'importants changements, et tous les paliers gouvernementaux savent que s'il est nécessaire de répondre immédiatement à la crise, le processus de reprise exigera plusieurs années.

L'IMPACT COLLECTIF : UN CADRE POUR LES PÉRIODES DE CHANGEMENT

Dans leur article intitulé [*Collective Impact*](#) (Kania et Kramer, 2011), John Kania et Mark Kramer décrivent une approche susceptible de changer la donne en matière de changement à l'échelle de la population. Cette approche, l'impact collectif, repose sur cinq conditions de base nécessaires pour mobiliser des dirigeant-e-s à l'échelle du système afin qu'ils établissent une programmation commune et travaillent collectivement à promouvoir le changement.

Depuis 2011, plusieurs communautés et projets collaboratifs œuvrant à diverses échelles ont appliqué l'approche d'impact collectif. Beaucoup de choses ont été apprises et écrites quant à la manière dont l'approche d'impact collectif peut avoir une incidence à l'échelle de la population.

L'approche d'impact collectif repose sur un nombre minimal de lignes directrices ou de conditions. Cela signifie que cette approche peut être adaptée à diverses structures de communautés, et s'attaquer à un éventail de problèmes communautaires complexes.

S'inspirant de l'approche d'impact collectif originale, l'article [*Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for Community Change*](#) (Cabaj et Weaver, 2017) propose différentes modifications permettant d'accroître son adaptabilité et sa résilience. Entre autres choses, il est notamment proposé de remplacer la gestion des problèmes complexes par la création d'un mouvement communautaire visant le changement. Selon cette idée novatrice, mobiliser le cœur et l'esprit d'une vaste gamme de parties prenantes et faire en sorte qu'elles s'engagent résolument à bâtir un mouvement visant l'impact collectif permet de créer la capacité de résilience nécessaire pour traverser les périodes de changements et de bouleversements.

L'approche visant la création d'un mouvement met l'accent sur la réforme (voire la transformation) des systèmes lorsque des améliorations ne sont pas en mesure, à elles seules, de changer les choses.

Les bâtisseuses et bâtisseurs de mouvements rassemblent diverses parties prenantes, y compris celles qui ne représentent pas d'organisations ou de lieux de pouvoir traditionnels, afin d'élaborer une vision de l'avenir fondée sur des valeurs et des récits communs. Les mouvements « ouvrent le cœur et l'esprit des gens à de nouvelles possibilités », « créent le climat réceptif propice à l'implantation de nouvelles idées », « donnent du courage aux décideuses et aux décideurs politiques » de même qu'aux dirigeant-e-s des systèmes. Les mouvements modifient les bases sur lesquelles évoluent habituellement la vie politique et la gestion (Etmanski, 2016).

L'approche d'impact collectif 3.0 cherche à amplifier l'impact en tirant parti d'un éventail de pratiques qui comprennent l'engagement communautaire selon une perspective d'équité des genres, l'évaluation évolutive et la recherche de sens.

L'approche d'impact collectif 3.0 reconnaît la nécessité pour les praticien-ne-s d'accroître leur capacité d'adaptation. Le changement communautaire n'est pas une chose immuable; il est en constante adaptation. Dès que vous intervenez sur le changement, celui-ci s'adapte et évolue. De la même manière, les praticien-ne-s doivent s'adapter et évoluer afin de maximiser l'impact. Selon cette conception, les dirigeant-e-s devront entreprendre trois grandes étapes alors qu'ils mènent les mouvements visant le changement.

PREMIÈRE ÉTAPE : RÉPONDRE À LA CRISE

Le travail de *réponse* est enclenché dès le début de la crise afin de tenter de la juguler. Durant cette étape, nous cherchons à protéger notre intégrité physique et celles des membres de notre famille. Habituellement, un petit groupe de décideuses et de décideurs prennent les devants pour montrer la voie à suivre et fournir de l'information sur la situation en cours. Ils nous indiquent les « règles à suivre » afin que nous restions en sûreté et en sécurité. Ces décideuses et ces décideurs se trouvent ainsi à être à l'avant-plan de l'étape de réponse, mais il se crée un effet de ricochet alors que chacun-e de nous transpose ces règles à sa propre situation.

Depuis la naissance de l'approche d'impact collectif en 2011, les communautés ont vécu nombre de changements déroutants (disparition d'importantes industries et perte d'emplois, incendies, inondations, etc.), mais ces événements n'ont généralement frappé qu'une seule communauté ou petite région à la fois.

Or, quelque chose de bien différent est survenu en février 2020. La COVID-19 n'a pas frappé qu'une communauté isolée, mais a plutôt pris l'ampleur d'une pandémie, se répandant comme une traînée de poudre sur l'ensemble de la planète. Cette expérience collective nous offre une occasion unique de réfléchir à la manière dont les communautés peuvent s'auto-organiser afin de répondre à cette crise.

Dans un billet récent, Paul Schmitz, qui agit à titre de conseiller principal au sein du Collective Impact Forum, affirme que notre réponse survient à plusieurs niveaux. À certains égards, il s'agit de quelque chose de très personnel. Nous redoutons les conséquences sanitaires et économiques que la pandémie pourrait avoir sur nous-mêmes, les membres de notre famille et nos proches. Nous nous préoccupons de ses effets sur nos organisations et nos collègues alors que voilà déjà des semaines que nous travaillons à distance avec moins de ressources. Nous nous inquiétons en outre pour nos communautés, et plus particulièrement pour ces personnes que nous tentons de soutenir.

Paul donne trois conseils pour guider la réponse des praticien-ne-s de l'impact collectif :

1. APPRENEZ À ÊTRE EMPATHIQUE

Connectez-vous sur les émotions que suscitent les expériences vécues, et accompagnez les gens dans leurs problèmes et leurs peurs.

2. METTEZ D'ABORD VOTRE MASQUE À OXYGÈNE

Prenez soin de vous-même, mais observez également les tendances émergentes, en les considérant à partir du sol de même qu'à une altitude de 30 000 pieds.

3. UTILISEZ VOTRE EXPÉRIENCE COLLECTIVE, VOS RÉSEAUX ET VOS ATOUTS

Posez des questions, soyez prêt-e à déroger des plans, soyez à l'affût des vulnérabilités particulières de vos communautés et de vos partenaires, et adaptez vos approches (Schmitz, 2020).

Le Tamarack Institute a observé et décrit la manière dont les communautés et les tables rondes pour la réduction de la pauvreté du réseau Vibrant Communities répondent à la pandémie. Dans la parution du 14 avril 2020 du bulletin [COVID-19 and Community Building](#), le Tamarack Institute présente des exemples de ce que les tables rondes pour la réduction de la pauvreté du réseau Vibrant Community à travers le Canada ont fait pour intensifier leur réponse dans leur communauté. Par exemple, l'action collective de citoyen-ne-s de Revelstoke (Colombie-Britannique) a permis de soutenir les personnes les plus vulnérables de la communauté, en plus de promouvoir l'achat auprès d'entreprises locales. D'autres exemples comprennent la création de relations de voisinage à Lethbridge et à Stoney Plane (Alberta), et le plaidoyer pour l'instauration d'un revenu de base universel qu'a fait la table ronde pour la réduction de la pauvreté de Hamilton (Ontario).

Dans plusieurs communautés canadiennes, les tables rondes pour la réduction de la pauvreté du réseau Vibrant Communities ont modifié leur approche afin de répondre à la crise de manière innovante. Elles ont mis leurs réseaux à contribution afin de répondre aux besoins émergents, mais elles prônent également des changements systémiques à plus long terme.

Jennifer Blatz, membre du réseau Strive Together aux États-Unis, note avoir observé un phénomène semblable :

« Au sein du réseau national Cradle to Career, ces partenaires se sont mobilisés afin de répondre aux besoins immédiats, même s'ils se préparent à induire un changement systémique à plus long terme. Ils sont habiles. Ils exercent une forme de leadership capable de s'adapter à la situation. Ils agissent à titre d'organiseurs, d'intermédiaires, de collecteurs de données et d'analystes. Ils consignent les témoignages des membres de la communauté et démontrent la nécessité de faire du changement (Blatz, 2020). »

Les initiatives d'impact collectif sont bien positionnées pour répondre à une situation de crise et permettre aux communautés de se préparer pour la reprise.

DEUXIÈME ÉTAPE : ORGANISER LA REPRISE

Les efforts de reprise diffèrent de ceux déployés lors de l'étape de réponse. La reprise débute par une discussion permettant d'envisager les scénarios d'avenir possibles et de les analyser selon différentes perspectives. Qu'impliqueront ces scénarios d'avenir pour moi, mes réseaux, mes partenaires et la communauté? Et qu'apporteront-ils à l'expérience de mon pays ou du monde? La planification de scénarios est un moyen souvent utilisé durant l'étape de reprise lorsqu'il existe plusieurs possibilités d'avenir.

Afin de lancer la discussion quant au rôle de l'impact collectif à titre de cadre pour la reprise, le Tamarack Institute a récemment organisé un webinaire sur [l'impact collectif 3.0 en période de changements et de bouleversements](#), auquel ont assisté 400 personnes à la tête d'initiatives d'impact collectif et praticien-ne-s du domaine du changement communautaire. Au cours de ce webinaire, Liz Weaver et Mark Cabaj ont mentionné que les praticien-ne-s du domaine du changement communautaire ont vécu depuis 2011 plusieurs importants phénomènes venus ébranler en profondeur le cours des choses. Parmi ceux-ci se trouvent des mouvements tels que #MoiAussi et les grèves pour le climat. Relevons par ailleurs l'essor du domaine de l'impact social et des laboratoires d'innovation sociale, qui s'est accompagné d'un investissement conséquent. Il existe en outre un ensemble de pratiques émergentes qui, moyennant leur intégration au travail d'impact collectif, sont susceptibles d'en accroître l'adaptabilité.

Plusieurs approches ou outils utilisés en innovation sociale comme les réseaux, l'empathie et la cartographie de parcours peuvent contribuer à approfondir notre compréhension collective de la complexité de problèmes tels que la pauvreté, le sans-abrisme et le désengagement de la jeunesse. Des solutions permettant de résoudre plusieurs problèmes à la fois, des approches souples, la cartographie écosystémique et le modèle des trois horizons peuvent nous aider à voir au-delà des retombées immédiates pour constater l'effet de ricochet découlant du travail collectif. L'évaluation évolutive, l'évaluation axée sur les principes, les rapports décrivant les échecs rencontrés et l'analyse des contributions peuvent nous permettre de mieux articuler le travail d'impact. L'application d'une approche de co-conception et d'une perspective d'équité à notre travail visant l'impact collectif ferait en sorte de pouvoir tirer parti de la sagesse des personnes les plus touchées par le problème, ce qui mènerait à des solutions plus durables.

Au cours de la période de reprise, nous avons la possibilité de nous débarrasser de nos vieilles façons de faire et de commencer à examiner ensemble les outils et les approches susceptibles d'améliorer notre manière de travailler pour opérer des changements. En nous servant de l'approche employée par les laboratoires d'innovation sociale, nous pouvons rapidement créer des prototypes, les tester et apprendre de ce processus. Nous devons enfin poser les questions suivantes, à nous-mêmes ainsi qu'aux autres : Que s'est-il passé? Quelles ont été notre réponse et celle de la communauté? De quelle manière entendons-nous aller de l'avant?

Il est essentiel de faire montre d'un esprit de visionnaire durant l'étape de reprise. De nombreuses organisations et personnes possèdent différentes visions de l'après-pandémie. Or, l'étape de reprise nous offre l'occasion de prendre une pause, de réfléchir et d'embrasser de nouvelles possibilités.

Michael McAfee, qui est le directeur général de PolicyLink, une organisation étasunienne d'envergure nationale menant de la recherche-action sur l'équité raciale et économique, a récemment proposé un ensemble de principes visant « une reprise intelligente et adaptée au milieu » (McAfee, 2020). Ces principes sont les suivants :

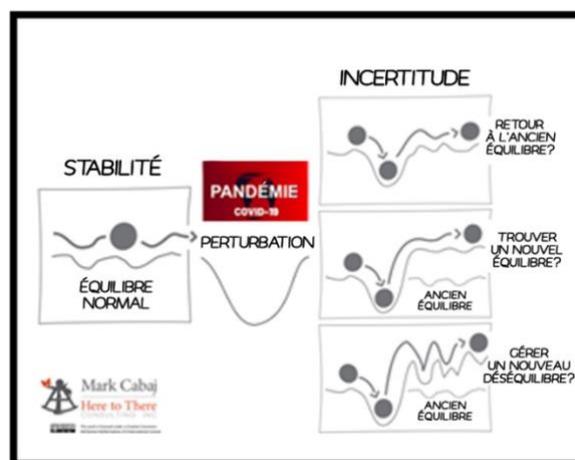
- **ASSUREZ L'ÉQUITÉ RACIALE** — Élaborez un plan qui bénéficiera à tout le monde.
- **ACCORDEZ LA PRIORITÉ AUX GENS** — Répondez aux besoins humains et aidez les personnes marginalisées.
- **INVESTISSEZ DANS LES INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES** — Y compris les organisations à but non lucratif, culturelles, de bienfaisance et locales.
- **PROTÉGEZ LE POINT DE VUE ET LE POUVOIR DES COMMUNAUTÉS, ET FAITES EN SORTE QU'ELLES SOIENT MIEUX ENTENDUES ET QU'ELLES AIENT PLUS DE POUVOIR** — Les citoyen-ne-s à faible revenu et les personnes de couleur doivent prendre part aux décisions en matière de reprise qui influenceront leur vie et leur communauté.

Lors de l'étape de reprise, il est tout aussi important d'investir dans les gens que dans les projets. Renforcer les capacités des gens, s'intéresser à de nouvelles idées et soutenir les communautés sont autant de gestes essentiels à la reprise.

TROISIÈME ÉTAPE : BÂTIR ET RENFORCER LA RÉSILIENCE

La résilience est la capacité de se rétablir à la suite d'un problème ou d'une perturbation. Associé du Tamarack Institute et président de Here to There Consulting, Mark Cabaj, décrit trois trajectoires distinctes qui dépendent de notre manière de répondre à la pandémie. L'une d'elles nous projette dans un avenir relativement inchangé, où nous reproduisons nos anciennes façons de faire. Une autre nous mène vers un avenir comportant quelques petites améliorations.

La troisième trajectoire nous mène à un avenir où le déséquilibre devient la nouvelle normalité.



Dans cet avenir déséquilibré, nous apprenons à composer avec la perturbation, mais il nous faut composer avec certaines embûches en cours de route. Ce sont là trois trajectoires nous menant vers l'avenir, mais il en existe probablement d'autres, sans compter les variations que peut comporter chacune de ces trajectoires.

Dans son récent article intitulé *[Savoir profiter d'une \(autre\) crise](#)* (Brodhead, 2020), Tim Brodhead, qui était anciennement le président-directeur général de la Fondation McConnell, se penche sur notre réponse collective à la crise financière de 2008. Bien que de modestes innovations aient vu le jour à la suite de cette crise, nous sommes essentiellement retourné-e-s à la normale sans trop que les choses s'améliorent. Certaines personnes prétendent que l'écart entre les riches et les pauvres s'est creusé dans les années qui ont suivi la crise, car malgré l'aide financière et les plans de renflouement dont ont bénéficié plusieurs entreprises, le niveau de pauvreté s'est accentué.

Brodhead remarque en outre que la pandémie de COVID-19 a mis en relief différentes choses capables de renforcer la résilience des communautés :

- la reconnaissance des organisations de bienfaisance à titre de services essentiels;
- la capacité des Canadien-ne-s à se mobiliser pour affronter une menace à leur existence;
- la nécessité des mesures fermes prises par les gouvernements;
- la grande importance que revêtent les faits et l'expertise;
- certaines mesures jugées trop coûteuses deviennent essentielles et envisageables.

La résilience des communautés se bâtit par un processus reliant un ensemble de capacités d'adaptation en réseau à une trajectoire menant à un avenir prometteur. Or, ce processus implique de mobiliser une diversité de partenaires et de perspectives; de produire de nouvelles connaissances par la mobilisation de diverses perspectives; d'apprendre à mettre au jour et à atténuer les vulnérabilités; de tisser des relations et de renforcer le capital social; et de mener promptement de courtes expériences afin de tester ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. En outre, la mise en place de structures d'apprentissage flexibles et adaptables demeure essentielle au renforcement de la résilience des communautés.

Le renforcement de la résilience des communautés est une démarche qui accorde la priorité aux personnes. Elle cherche à mobiliser et à faire appel à la sagesse déjà présente dans les



La résilience des communautés se bâtit par un processus reliant un ensemble de capacités d'adaptation en réseau à une trajectoire menant à un avenir prometteur.



communautés à travers le Canada et le monde. Elle met à profit les capacités locales des personnes et des organisations pour faire progresser le changement. Cette démarche permet de bâtir la résilience à court terme par l'entremise des liens qui se tissent entre les personnes et les groupes. Mais elle le fait également à plus long terme alors que le renforcement des relations et de la cohésion sociales confère aux communautés la capacité de traverser les bouleversements présents et futurs. C'est à ce moment que l'impact collectif peut servir de cadre efficace. Par sa structure, le travail d'impact collectif est collaboratif et intersectoriel. Il permet ainsi aux gens de se rallier à un objectif commun, et il s'adapte au fur et à mesure que le changement survient.

Dans un billet publié sur le site web du [Human Systems Dynamics Institute](#), Royce Holladay définit les réseaux résilients comme étant sensibles, prompts à réagir et robustes. Les réseaux résilients sont conçus de sorte à réagir promptement, à observer le milieu et à tenir compte de différents types d'informations et de données pour prendre des décisions immédiates. Ils s'adaptent aux changements en temps réel. Les réseaux résilients comportent enfin de multiples nœuds, ce qui leur permet de traverser les changements même si l'un de ces nœuds s'affaiblit. Les autres nœuds adoptent alors différents rôles afin de soutenir l'action réseautée (Holladay, 2020).

Dans sa forme la plus efficace et la plus évoluée, l'impact collectif devrait être une approche réactive, adaptable et réseautée où les dirigeant-e-s sont à la fois les artisan-e-s et les témoins des changements qui surviennent dans les systèmes et les réseaux. Ces dirigeant-e-s recherchent des points charnières et s'appuient sur ceux-ci pour amener le système à générer des retombées à l'échelle de la population. Ainsi, par l'entremise des étapes de réponse et de reprise, les praticien-ne-s de l'impact collectif devraient être en mesure de rendre les communautés résilientes.

De nombreuses approches d'impact collectif sont parvenues à intégrer certains éléments rattachés à la résilience communautaire. Cela devrait en théorie renforcer leur capacité à surmonter la pandémie de COVID-19. Nous avons vu des initiatives d'impact collectif au Canada et aux États-Unis utiliser leurs réseaux locaux pour répondre à la crise tout en faisant en sorte de soutenir les membres des communautés.

Nous commençons à comprendre à quoi pourrait ressembler l'étape de reprise, et à apprivoiser le défi consistant à naviguer parallèlement aux échelles individuelle et systémique. Alors que nous envisageons une nouvelle normalité, Glenda Eoyang du HSD Institute exhorte les praticien-ne-s œuvrant dans les domaines de l'impact collectif et du changement communautaire à envisager une trajectoire d'avenir différente, et à établir quelques règles simples ouvrant la voie à un avenir différent (Eoyang et Becker, 2020). Nous avons constaté l'efficacité de règles simples dans le cadre de la réponse du Canada à la pandémie : lavez-vous souvent les mains; maintenez une distance physique avec les autres, toussiez ou éternuez dans votre coude, et restez en confinement.

RÈGLES SIMPLES POUR ÉTABLIR DES RÈGLES SIMPLES

Tenez compte de ces règles simples si vous souhaitez établir vos propres règles simples :

- Commencez par un verbe. Les règles s'appliquent à ce que vous FAITES, pas à ce que vous pensez ou croyez.
- Établissez un nombre restreint de règles. Si vous en avez plus de sept, vous les oublierez, et elles ne pourront pas vous servir lorsque vous en aurez besoin.
- Assurez-vous qu'elles véhiculent des consignes positives. Une règle livrant une consigne négative constitue une interdiction, pas une information. Vous avez besoin d'actions qui évolueront positivement afin de favoriser les comportements que vous recherchez.
- Réfléchissez aux règles qui dictent votre comportement actuel, même si vous n'aviez pas conscience de celles-ci auparavant. Toute personne qui vit dans une communauté se conforme déjà à des *règles simples*.

Alors, quelles sont vos règles? Sont-elles utiles actuellement? Serviront-elles dans le futur que vous désirez créer?

Quelles règles les dirigeant-e-s communautaires devraient-ils suivre à la suite de la pandémie? Voici quelques suggestions :

- Tirez parti des capacités réseautées de l'impact collectif afin de bâtir des communautés résilientes.
- Encouragez les communautés à se mobiliser et à répondre rapidement à la situation.
- Faites preuve d'empathie.
- Prenez rapidement des décisions adaptées à la situation afin de soutenir les citoyen-ne-s marginalisés.
- Sachez tirer profit de cette nouvelle crise.

Comment répondrez-vous à la crise? Quelles règles simples permettront d'assurer la résilience et la capacité d'adaptation de notre communauté?

RÉFÉRENCES

- Blatz, J. 2020. [Collective Impact Partnerships in the Time of COVID-19](#). Strive Together.
- Brodhead, T. 2020. [Savoir profiter d'une autre crise](#). Tamarack Institute.
- Cabaj, M. et Weaver, L. 2017. [Collective Impact 3.0](#). Tamarack Institute.
- Eoyang, G. et Becker, S. 2020. [Simple, Not Easy: Living the Future Today](#). HSD Institute.
- Holladay, R. 2020. [Our Time: Resilience Now and Into the Future](#). HSD Institute.
- Kania, J. et Kramer, M. 2011. « [Collective Impact](#) ». *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2011.
- McAfee, M. 2020. [Covid-19 & Race: Principles](#). PolicyLink.
- Schmitz, P. 2020. [Managing Change During the Pandemic: Thoughts for Collective Impact and Non-Profits](#). Collective Impact Forum.

À PROPOS DE LIZ WEAVER

Liz Weaver est la codirectrice générale du Tamarack Institute, en plus de diriger le Centre d'apprentissage Tamarack. Ce dernier se consacre à l'avancement des efforts visant le changement communautaire en mettant l'accent sur cinq pratiques interreliées qui comprennent l'impact collectif, le leadership collaboratif, l'engagement communautaire, l'innovation communautaire et l'évaluation de l'impact. Liz est reconnue pour son leadership éclairé en matière d'impact collectif, et est d'ailleurs l'auteure de nombreux articles vulgarisés et spécialisés sur le sujet. Elle contribue également à catalyser le travail du Collective Impact Forum, dont elle est partenaire.



Liz s'intéresse tout particulièrement à la capacité et au potentiel des communautés à résoudre les problèmes complexes. Avant d'occuper son poste actuel au Tamarack Institute, Liz a dirigé l'équipe de Vibrant Communities Canada, et a aidé des tables collaboratives locales à élaborer leur cadre de changement, en plus d'avoir soutenu et guidé leurs projets de la phase de conception jusqu'à ce qu'ils soient en mesure de porter leurs fruits.

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

Canada

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.