



Faire évoluer l'approche d'impact collectif | Inspiration du terrain

Sylvia Cheuy

Voilà maintenant près d'une décennie que l'article « [Collective Impact](#) » de John Kania et Mark Kramer a été publié dans le numéro d'hiver 2011 du journal *Stanford Social Innovation Review*. Depuis lors, notre compréhension de l'impact collectif a évolué, au point où celui-ci n'est plus seulement considéré comme un moyen de générer des retombées à forte incidence afin de résoudre une multitude de questions sociales ou environnementales complexes. En tentant d'appliquer l'approche d'impact collectif à diverses questions et à différentes échelles, les praticien-ne-s de l'impact collectif ont pu faire d'importantes observations et tirer de précieuses leçons dont ils nous ont généreusement fait bénéficier. C'est ce qui a permis d'établir les fondations de ce qui est aujourd'hui devenu un champ d'activité reconnu.

Le présent article décrit les principales étapes de l'évolution de l'impact collectif, et analyse des exemples de processus d'impact collectif à trois différentes échelles : l'échelle du quartier; l'échelle régionale ou de la communauté; et l'échelle nationale. Il décrit ensuite les leçons apprises à chacune de ces échelles, en portant une attention particulière à la manière dont ces leçons sont susceptibles de contribuer au changement systémique. Enfin, différents moyens de renforcer ou d'accélérer les initiatives d'impact collectif visant le changement systémique sont examinés.

L'impact collectif : une approche visant le changement à vaste échelle

L'impact collectif est une forme structurée de collaboration multisectorielle. L'approche d'impact collectif repose sur trois conditions préalables et cinq conditions qui, ensemble, permettent de développer une vision commune, d'élaborer un plan et de formaliser un engagement qui serviront à coordonner les efforts de divers partenaires. Comme le stipulent les modalités de l'*impact collectif*, cette approche amène ces partenaires à dépasser la simple collaboration pour plutôt s'engager collectivement à résoudre une question complexe et à cocréer une stratégie coordonnée pour y parvenir. « Le passage de l'impact isolé à l'impact collectif n'exige pas seulement de renforcer la collaboration ou d'augmenter le nombre de partenariats publics-privés. Cela requiert une approche systémique des retombées sociales qui met l'accent sur les relations entre les organisations, de même que sur les progrès réalisés par rapport à des objectifs communs » (Kania et Kramer, 2011, p. 39). Alors que l'approche d'impact collectif a évolué, le cadre constitué des trois conditions préalables et des cinq

conditions s'est généralement révélé adéquat pour établir une feuille de route complète menant à de puissantes retombées.

Deux phénomènes confirment la crédibilité de l'approche d'impact collectif. D'une part, plusieurs secteurs y portent une attention croissante. D'autre part, les bailleurs de fonds et les gouvernements reconnaissent de plus en plus que les initiatives d'impact collectif constituent un moyen approprié de résoudre une foule de questions complexes, et sont conséquemment plus enclins à investir dans celles-ci et à y participer. La vaste évaluation menée sur le terrain, où 25 initiatives d'impact collectif ont été examinées, est une autre importante étape du processus de maturation de l'impact collectif à titre de champ d'activité. Intitulée [*When Collective Impact Has an Impact*](#), cette évaluation a été menée conjointement par ORS Impact et le Spark Policy Institute.

L'analyse et les conclusions qu'offre cette évaluation constituent une importante confirmation par un tiers parti de la valeur et de la crédibilité de l'approche d'impact collectif, en plus de fournir de précieuses recommandations aux praticien-ne-s et aux bailleurs de fonds afin de rendre ce champ d'activité plus rigoureux au fil du temps.

Cette évaluation a permis de constater que 20 des 25 initiatives sont parvenues à induire des changements populationnels, ce que les auteur-e-s définissent comme étant « des changements vécus par des groupes particuliers de personnes qui occupent des systèmes particuliers, habitent des régions particulières, ou ont des besoins particuliers ». De plus, ces changements à l'échelle de la population « découlent généralement de changements sur le plan des services, des pratiques et des politiques ». Les visites menées sur huit différents sites ont révélé que sept d'entre eux avaient obtenu des « résultats robustes ou convaincants permettant d'établir un lien entre l'ajout ou l'extension de programmes/services ou l'amélioration de pratiques dans le cadre d'initiatives d'impact collectif et les changements populationnels » (ORS Impact et Spark Policy Institute, 2018, p. 7). Trois sites ont « démontré la présence de liens entre les différentes composantes des initiatives et les changements observés, et il n'y a pas d'autre hypothèse plausible permettant de mieux expliquer la manière dont ces changements sont survenus ou d'accroître notre compréhension de ce phénomène » (ORS Impact et Spark Policy Institute, 2018, p. 8).

L'impact collectif 3.0 : une révolution évolutive

La publication de l'article de Liz Weaver et Mark Cabaj intitulé [*Collective Impact 3.0*](#) a marqué une autre étape charnière dans l'évolution de l'approche d'impact collectif. Ces auteur-e-s ont remarqué que les praticien-ne-s ont approfondi leur compréhension de l'approche d'impact collectif; dorénavant, elle permet de mieux apprécier le cheminement des idées, de leur naissance à leur pleine maturité au sein des initiatives d'impact collectif, et se sert de [*principes guidant leurs pratiques*](#) qui ont été codéveloppés par des praticien-ne-s de l'impact collectif dans le cadre de la communauté virtuelle hébergée par le [*Collective Impact Forum*](#). Les deux principales raisons qu'ils ont avancées pour justifier cette mise à jour de l'approche d'impact collectif sont les suivantes : premièrement, cette approche a été suffisamment testée dans divers contextes pour mettre en lumière ses limites; deuxièmement, il est possible de renforcer cette approche en la conjuguant à d'autres approches éprouvées visant le changement communautaire.

Impact collectif 3.0 : adopter un paradigme donnant vie à un mouvement

L'impact collectif 3.0 fait appel à un nouveau paradigme de leadership permettant d'élargir l'esprit de « gestion partagée » qui anime le travail d'impact collectif de manière à ce qu'il intègre un paradigme « donnant vie à un mouvement ». Ce nouveau paradigme de leadership accorde plus d'importance à la nécessité de cultiver un réseau diversifié de relations, et à celle d'impliquer d'autres personnes dans l'exploration, la proposition et la cocréation de solutions permettant de résoudre la problématique en cause. Lorsque l'accent mis sur l'obtention de résultats par le paradigme de gestion partagée est couplé à l'accent mis sur l'ouverture « du cœur et de l'esprit des gens aux nouvelles possibilités » par le paradigme donnant vie à un mouvement, il se « crée un

climat réceptif permettant aux nouvelles idées de s'enraciner » et cela « donne du courage aux décideuses et aux décideurs politiques de même qu'aux dirigeant-e-s du système » (Weaver et Cabaj, 2016, p. 3). Comme le montre l'illustration ci-dessous, l'impact collectif 3.0 propose une version révisée des cinq conditions originales de l'impact collectif, de sorte qu'elles s'accordent avec les fondements du paradigme de leadership donnant vie à un mouvement.

Impact collectif 2.0	↔	Impact collectif 3.0
Paradigme de leadership		
Gestion	↔	Donnant vie à un mouvement
Cinq conditions		
Plan d'action commun	↔	Aspiration de la communauté
Système d'évaluation commun	↔	Apprentissage stratégique
Activité se renforçant mutuellement	↔	Activités ayant une forte incidence
Communication constante	↔	Implication de la communauté
Infrastructure de soutien	↔	Creusets pour le changement

La version révisée que propose l'impact collectif 3.0 a été très bien accueillie par les praticien-ne-s du domaine. Petra Chambers-Sinclair, qui est praticienne de l'impact collectif depuis 2013, a également encensé la version 3.0 de l'impact collectif, constatant qu'il rassemble trois tendances qu'elle observe fréquemment dans le cadre de son propre travail qui consiste à soutenir la mise en œuvre d'initiatives d'impact collectif : un accent mis sur le rôle de la communauté; un accent mis sur des activités ayant une forte incidence; et la nécessité de soutenir les dirigeant-e-s dans leur cheminement intérieur qui leur permettra d'apprivoiser le changement (Chambers-Sinclair, 2017).

L'impact collectif en action : inspirations du terrain

L'Institut Tamarack s'est toujours intéressé au passage de la théorie à la pratique. Notre centre d'apprentissage aide les agent-e-s de changement communautaire à accroître leurs connaissances et leur capacité de compréhension, de même qu'à tirer parti d'approches de travail éprouvées permettant d'accélérer le renforcement des communautés. Nous mettons à profit les connaissances et les expériences des praticien-ne-s afin d'accélérer le travail menant au changement communautaire, rendant ainsi l'application de cadres de travail et d'approches plus simple et plus efficace. Dans le cas particulier de l'impact collectif, nous avons été impressionné-e-s de constater à quel point ce processus peut s'adapter à différentes échelles — de celle du quartier à celle de la nation, en passant par celles de la communauté. Dans les pages qui suivent, nous vous proposons différents exemples de processus d'impact collectif se déroulant à chacune de ces échelles afin d'analyser leurs forces et leurs faiblesses, de même que les tendances qui émergent à chacune de ces échelles.

L'impact collectif à l'échelle du quartier

Il existe une solide tradition d'initiatives de changement communautaire axées sur les quartiers. En concentrant leurs efforts sur une région géographique de relativement petite taille, les initiatives visant le changement à l'échelle du quartier bénéficient des atouts et relations propres à un endroit particulier. Cela exige souvent « une approche holistique qui utilise et renforce les atouts humains et naturels retrouvés dans un endroit

sont implantées dans la plupart des vieux quartiers situés au centre-ville et en périphérie qui comptent entre 10 000 et 100 000 résident-e-s.

Les tables de quartier sont des structures locales intersectorielles qui rassemblent « le plus possible d'acteurs et actrices du quartier de divers horizons : des organismes communautaires, des institutions, le milieu culturel, le milieu des affaires, et, surtout, des citoyens et citoyennes » (CMTQ, 2012). Chaque table de quartier est une organisation incorporée dont le rôle consiste à tirer profit de la capacité collective des parties prenantes locales afin d'améliorer son quartier. Les 30 tables de quartier sont rassemblées sous la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ). La CMTQ œuvre à l'échelle de toute la ville pour s'attaquer à divers problèmes sociaux courants qui affectent les quartiers où sont implantées les tables. Plusieurs tables de quartier agissent comme une « structure de soutien » locale dont le rôle consiste « à soutenir l'élaboration d'une vision commune de développement social pour leur territoire, et à animer des démarches d'élaboration de plan d'action concerté servant de balise afin que des organismes locaux puissent faire correspondre certaines de leurs actions à des priorités établies pour le quartier » (Pole et Bérubé, 2020).

Le PIC n'est ni un programme ni un fonds; il est décrit comme « une nouvelle forme de soutien au développement communautaire qui renforce les modes de financement normalement utilisés par Centraide, sans toutefois les remplacer. Cela est rendu possible grâce à la collaboration de dix partenaires — Centraide étant le gestionnaire du projet — et neuf autres fondations offrant du financement qui, ensemble, ont contribué au PIC à la hauteur de 23 millions de dollars répartis sur six ans. La décision de mettre en place un modèle collaboratif de financement pour le PIC est l'un des aspects contribuant à l'unicité de ce projet. Toutefois, au fil du temps, une certaine tension est apparue, car les différents bailleurs de fonds interagissaient avec le PIC selon leurs propres exigences et intérêts. À mi-parcours, des changements ont été apportés à la gouvernance et au fonctionnement du projet afin d'établir différents degrés d'engagement et d'exigences chez les bailleurs de fonds participants ».

Trois partenaires stratégiques non financiers (la CMTQ, la Ville de Montréal et le Service de santé publique de Montréal) ont participé à la gouvernance de l'ensemble du projet. En tant qu'institutions publiques majeures, la Ville de Montréal et son service de santé publique ont contribué, en collaboration avec les bailleurs de fonds du projet, à tirer parti des occasions offertes et à s'attaquer aux obstacles systémiques, ce que les quartiers ne pouvaient pas faire seuls.

L'hypothèse qui sous-tend le PIC est la suivante : « l'action d'un certain nombre de bailleurs de fonds, mieux planifiée et coordonnée entre eux, permettra une plus grande cohérence locale et régionale et atteindra un impact collectif plus percutant que les résultats isolés obtenus jusqu'à présent » (Pole et Bérubé, 2020).

Le PIC s'appuie sur le principe fondamental selon lequel « les communautés doivent être en mesure de définir leurs propres besoins en matière de soutien externe, à partir des priorités que les acteurs locaux et les citoyens ont établies collectivement. Les communautés soutenues dans le cadre du PIC pourraient donc fixer leurs propres objectifs et cibles de changement, que ceux-ci visent le renforcement des capacités collectives d'agir, l'amélioration des conditions et de la qualité de vie dans le quartier, ou la résolution de problèmes d'ordre systémique qui affectent le bien-être de la population locale » (Pole et Bérubé, 2020). Jusqu'à présent, les 17 quartiers prenant part au PIC ont mobilisé le leadership de leurs citoyen-ne-s afin de mettre en œuvre des initiatives qui ont permis :

- d'offrir un meilleur accès à des aliments sains et abordables;
- d'offrir des conditions de logement plus adéquates;
- de faire en sorte qu'un plus grand nombre de jeunes demeurent sur le chemin de la réussite;
- aux résident-e-s d'accéder plus facilement à des infrastructures et des équipements collectifs;

- de faire une place aux personnes plus vulnérables dans la vie de leur communauté;
- aux quartiers de développer les compétences nécessaires pour mesurer l'incidence de leur travail, et d'utiliser les apprentissages effectués pour coordonner leurs actions et leurs partenariats (PIC, 2020, p. 26-27).

Le PIC a été conçu dans le but de permettre l'apprentissage. Il a fourni un soutien adapté aux quartiers afin qu'ils renforcent leurs capacités, et il s'est engagé à déployer des stratégies de gestion flexibles et adaptables qui comprennent des « activités d'évaluation, de mobilisation et de transfert des connaissances se [déroulant] au sein des communautés soutenues et entre elles, ainsi qu'entre les communautés et les partenaires financiers » (Pole et Bérubé, 2020).

De plus, le PIC souhaitait qu'ensemble, les bailleurs de fonds, les partenaires stratégiques et les résident-e-s des quartiers ne soient pas seulement bien positionnés pour réduire la pauvreté à l'échelle locale, mais également pour s'attaquer aux obstacles systémiques pouvant contrecarrer même les meilleurs plans des quartiers lorsque ceux-ci agissent seuls. Les partenaires financiers et stratégiques du PIC seront-ils en mesure de modifier les pratiques et les politiques qui font obstacle aux efforts locaux qu'investissent les quartiers pour réduire la pauvreté? Alors que le projet arrive à mi-parcours, certains indices suggèrent que oui. En effet, de nouvelles sources de financement, de nouvelles stratégies et de nouveaux partenariats ont une incidence positive sur le travail en cours dans plusieurs quartiers — y compris ceux impliqués dans le cadre du PIC. Cela implique d'attirer de nouveaux partenaires et d'obtenir de nouvelles ressources pour aider les quartiers prenant part au PIC à superviser le redéveloppement des sites abandonnés; à explorer la possibilité que les secteurs public, privé et philanthropique investissent dans la construction et la rénovation d'infrastructures communautaires; et à harmoniser les stratégies de financement afin de combler les lacunes et de mieux soutenir le travail sur les systèmes alimentaires locaux en cours dans près de la moitié de ces quartiers.

Par effet d'entraînement, le PIC pourrait en outre créer des conditions propices à une meilleure coordination des institutions publiques de la ville. Plusieurs partenaires du PIC participent parallèlement à de nombreuses initiatives régionales qui se penchent sur différentes questions liées au logement, à l'itinérance, à l'environnement bâti et à l'éducation. Or, la résolution de ces questions exigerait elle aussi une meilleure coordination intersectorielle.

« Par effet d'entraînement, le PIC pourrait en outre créer des conditions propices à une meilleure coordination des institutions publiques de la ville. »

L'impact collectif à l'échelle du quartier

Les exemples décrits précédemment révèlent que de nombreuses initiatives sont parvenues à respecter plusieurs des conditions nécessaires à l'impact collectif — parfois toutes —, ce qui témoigne de leur maturité. Tous ces exemples montrent que différents secteurs collaborent dorénavant dans le but d'adopter de manière consensuelle des projets de changement menés par les résident-e-s, et qu'ils mobilisent des ressources et du soutien pour épauler leur mise en œuvre. Dans l'un de ses récents billets de blogue, [Nudging Change Through the Smallest Visible System](#), ma collègue Liz Weaver mentionne que « s'impliquer auprès du plus petit système visible est pertinent, car il y a de fortes chances que nous soyons dépassé-e-s par l'énormité et la complexité des systèmes plus vastes » (Weaver, 2020). Dans cet ordre d'idée, l'application de l'approche d'impact collectif à l'échelle du quartier a bien montré qu'il est possible de s'attaquer concrètement à un problème lorsque les gens sont proches de celui-ci.

L'une des caractéristiques précieuses des initiatives d'impact collectif menées à l'échelle du quartier réside dans le fait qu'elles bénéficient de l'engagement et du leadership des résident-e-s. À cela s'ajoute l'importance qu'elles accordent au renforcement des capacités des dirigeant-e-s locaux. Le projet de Montréal est particulièrement impressionnant en regard de sa portée, du financement à long terme dont il bénéficie, et de son infrastructure de soutien global destinée aux plans en émergence des quartiers. De plus, la longue expérience de la CMTQ est certainement un autre facteur ayant contribué à la réussite du PIC jusqu'à présent. Les dispositions favorables des partenaires financiers et stratégiques du PIC envers une approche adaptable de même que leur volonté à s'engager le long d'un parcours d'apprentissage qu'ils ont eux-mêmes tracé sont encourageantes, et constituent en soi quelque chose de novateur.

Du reste, le fait que les fondatrices et fondateurs du PIC ont décidé de s'engager explicitement à tenir compte de leurs capacités à induire des changements systémiques et à adopter le paradigme « donnant vie à un mouvement » décrit dans l'article **Collective Impact 3.0** n'est pas à négliger. Ces décisions ont manifestement eu une influence sur la manière dont les partenaires fondateurs ont compris leur rôle, et ont fait du PIC un catalyseur de changements profonds et durables au sein de nombreux systèmes existants. D'ailleurs, ces changements ont des répercussions actuellement observables à mi-parcours du projet.

Il semble du reste que les initiatives de quartier ont plus de facilité à attirer et à mobiliser les énormes atouts — souvent négligés — des gens « ordinaires », ce que les initiatives à plus vaste échelle ont souvent de la difficulté à faire. Comme l'illustre le PIC de Montréal, les initiatives d'impact collectif à l'échelle du quartier sont en mesure d'amplifier leur capacité à induire des changements durables si elles adoptent une perspective promouvant l'établissement d'un mouvement et le changement systémique.

L'impact collectif à l'échelle régionale ou de la communauté

Nous allons maintenant décrire des initiatives d'impact collectif menées à l'échelle régionale ou communautaire afin d'en faire ressortir les tendances émergentes, de voir ce que ces tendances révèlent, et de déterminer de quelle manière cela peut renforcer notre compréhension de l'impact collectif en tant que domaine d'activité. Il existe un grand nombre d'initiatives d'impact collectif appliquées à cette échelle.

[Headwaters Communities in Action](#) (HCIA) est une initiative d'impact collectif menée par des citoyen-ne-s qui vise à accroître le bien-être des communautés de la région rurale de Headwaters. Étant donné sa proximité avec plusieurs importants centres urbains du Grand Toronto, il a été particulièrement difficile d'assurer la coordination et la coopération à l'échelle de cette région. Le plan d'action commun de HCIA, qui a vu le jour après une vaste consultation des communautés, a pour objectif « de mettre sur pied un mécanisme intégré de planification sociale, économique et environnementale [...] de sorte [à] accroître et à célébrer la prospérité économique, la santé et le bien-être des citoyen-ne-s [de ces] communautés » (HCIA, 2007, p. 2). Voici deux caractéristiques clés de l'approche d'impact collectif qu'applique HCIA à l'échelle régionale :

- **Un fort accent sur le leadership citoyen.** HCIA a toujours accordé une grande importance au leadership citoyen. Cela a permis à HCIA de se faire la voix indépendante, crédible et fiable des communautés. Cela a également accru sa capacité de mobiliser des initiatives collaboratives afin de répondre à diverses questions émergentes et de saisir différentes occasions dans la région avec l'aide d'une vaste gamme de partenaires incluant des fondations, des organisations locales, et plusieurs instances municipales et régionales.

- **Jouer un rôle promouvant un changement de culture.** Depuis sa création, HClA a toujours affirmé son objectif de promouvoir un changement de culture dans la région afin que ses résident-e-s saisissent mieux l'importance de la collaboration. Dans ses premiers rapports qu'elle envoie aux communautés, HClA mentionne explicitement les nécessités de « renforcer la capacité de [la] communauté à entretenir une culture valorisant l'engagement, l'inclusion et la collaboration » et de « mobiliser les gens autour de projets permettant de concrétiser la vision que partage la région » (Cheuy et coll., 2016, p. 132).

Skátne Teionkwakà:nere : une initiative d'impact collectif à l'échelle de la communauté de Kahnawà:ke

[Skátne Teionkwakà:nere — Impact collectif à Kahnawà:ke](#) (KCI) est un mouvement populaire qui a vu le jour en 2017 dans le but de déployer une vaste action collective pour résoudre des questions d'ordre social et économique dans cette communauté autochtone d'environ 6 000 habitant-e-s située juste au sud de Montréal. Son plan d'action commun vise « à appuyer un changement positif qui permettra à la communauté Kanien'kéhaka d'être prospère et de rester enracinée dans [sa] culture, son identité et ses traditions ».

Une récente [étude de cas sur le travail de KCI](#) note que les façons de faire traditionnelles Kanien'kéhaka accordent une grande importance au travail collectif servant les intérêts de la communauté et bénéficiant aux générations futures (Cheuy et Delormier, 2020, p. 1). S'alignant sur cette tradition, l'approche d'impact collectif de KCI vise à favoriser un leadership intersectoriel, de même que des perspectives permettant de développer une compréhension commune, tout en considérant que les actions concertées de plusieurs actrices et acteurs sont nécessaires pour engendrer un impact collectif. La communauté de Kahnawà:ke a adopté l'approche d'impact collectif, car elle permet de mobiliser le leadership de l'ensemble de la communauté en fonction d'un plan commun dans le but d'assurer le meilleur avenir possible à tou-te-s.

[KCI](#) poursuit son travail, mais déjà, certaines caractéristiques propres à cette initiative à l'échelle communautaire montrent que l'approche d'impact collectif peut s'adapter aux traditions culturelles d'une communauté autochtone. L'approche d'impact collectif de KCI montre également le pouvoir et l'incidence découlant d'une forte volonté de cultiver l'engagement constant de la communauté. L'approche de KCI présente en outre plusieurs des tendances évolutives décrites par l'article **Collective Impact 3.0**, soit : la nécessité d'ancrer le travail dans les aspirations profondes de la communauté; l'importance de cultiver l'engagement constant de la communauté; et l'importance d'orienter le travail de l'infrastructure de soutien de sorte qu'il se concentre sur la création d'un « creuset » propice au changement à l'échelle de la communauté — permettant ainsi d'établir clairement quelles sont les actions prioritaires — tout en accueillant continuellement les membres de la communauté à fournir des idées et des contributions.

Healthier Together : une initiative d'impact collectif de la Palm Health Foundation

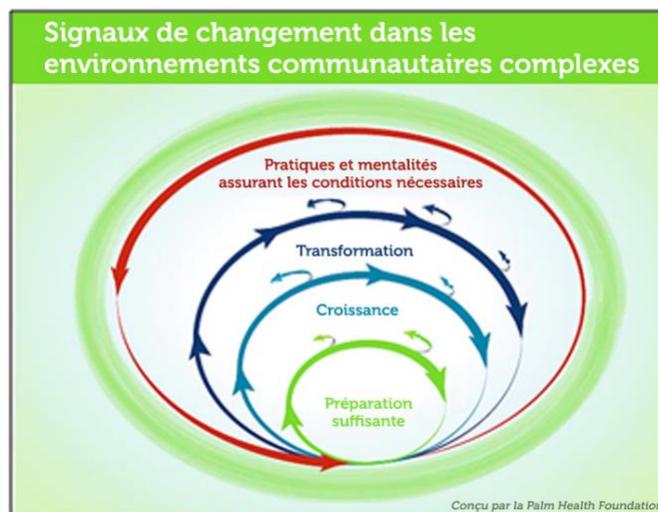
En 2014, la Palm Health Foundation (PHF) a pris une audacieuse décision stratégique en lançant son initiative [Healthier Together](#). Insatisfaite des retombées à court terme découlant de son modèle de financement flexible, la fondation a mis sur pied Healthier Together dans le but d'étudier les déterminants sociaux de la santé. La fondation s'est ainsi engagée à octroyer un million de dollars à six communautés de son comté où les données révélaient des inégalités croissantes sur le plan de la santé. Cet investissement pluriannuel signalait le désir de la fondation de changer radicalement sa relation avec les communautés. La fondation a donc demandé aux résident-e-s de ces six communautés de « diriger le processus de changements systémiques et radicaux durables » dans leur communauté respective.

Depuis son lancement, Healthier Together s'est toujours axée sur une approche d'impact collectif. Le soutien offert à chacune des six communautés comprenait une personne chargée de diriger le projet à temps plein. Ces personnes chargées de diriger le projet étaient employées par des organisations basées dans les six communautés, et celles-ci ont accepté de gérer les 200 000 dollars octroyés chaque année par la PHF. Chacune des initiatives était chapeauté par un comité directeur formé de résident-e-s qui devait guider le travail en fonction des priorités établies par la communauté. Au besoin, des équipes d'action impliquant d'autres résident-e-s et d'autres parties prenantes communautaires ont également été mises sur pied pour mettre en œuvre les actions prioritaires déterminées par chacune des communautés.

La fondation a récemment publié un rapport intitulé [Transforming Communities Through the Social Determinants of Health](#). Ce dernier relate les principaux apprentissages effectués et les principales connaissances acquises au cours des cinq premières années de l'initiative **Healthier Together**. Le rapport jette un regard sincère sur les défis et les réussites que la fondation et les communautés ont rencontrés le long de leur parcours d'apprentissage collectif alors qu'elles avaient entrepris d'élaborer une approche de travail plus flexible et adaptable pour induire des changements à l'échelle communautaire. Le président et directeur général de la PHF, Patrick McNamara, savait qu'il était essentiel de recourir à une approche adaptable afin de composer avec la complexité croissante du monde actuel. « Affronter la complexité est la nouvelle norme dans le domaine des services à la personne. Si vous n'êtes pas disposé-e à faire preuve d'adaptabilité, vous nuirez aux gens avec qui vous travaillez. » (PHF, 2020, p. 7).

L'un des premiers défis rencontrés par Healthier Together a été de consacrer suffisamment de temps pour établir la confiance et modifier les dynamiques de pouvoir en place. Les résident-e-s doutaient de la volonté de la fondation d'accorder du financement sans l'assortir d'un ensemble prédéterminé de conditions sur le plan des retombées et des indicateurs. D'un côté, les résident-e-s avaient besoin d'être soutenus pour renforcer les capacités et les compétences les rendant aptes à prendre des décisions et à mener des actions selon un processus dirigé par les communautés. De l'autre, les administratrices et administrateurs de même que les employé-e-s de la fondation avaient de la difficulté à se départir de leur manière habituelle de penser et d'agir. Ces personnes ont d'ailleurs admis que « la fondation n'était pas prête, et n'avait pas anticipé les défis qu'elle allait rencontrer en tentant d'articuler la vision de Healthier Together et de se débarrasser des mécanismes traditionnels de financement et d'évaluation, ni le temps qui allait être nécessaire pour que [l'initiative] démarre. Nous étions en territoire inconnu » (PHF, 2020, p. 11).

Avec le temps, les personnes impliquées dans l'initiative Healthier Together ont réalisé que leur travail consistait en grande partie à changer les comportements. Alors que leur apprentissage progressait, leurs idées préconçues quant à la réussite et à la linéarité du processus menant au changement communautaire ont fait place à la capacité de décoder d'importants signaux annonciateurs du changement qu'elles souhaitaient. Comme le montre l'illustration ci-contre, ces signaux se répartissent en fonction de trois aspects : le degré de préparation, la croissance, et la transformation. L'équipe de l'initiative Healthier Together a également déterminé trois types de « gains » réalisés par les communautés pour chaque type de signaux. Ces « gains » se traduisent sur le plan des retombées, des connaissances, et des capacités (PHF, 2020, p. 38).



Ce changement de perception est le reflet d'une idée maîtresse avancée par Healthier Together : « faire preuve d'adaptabilité, et favoriser des retombées qui valorisent le capital social, les capacités humaines, et le renforcement des habiletés des gens sur le plan du leadership collaboratif » (PHF, 2020, p. 34). En analysant les cinq premières années de Healthier Together, la Palm Health Foundation a remarqué qu'elle avait elle-même subi une transformation radicale en tant qu'organisation. « Aucune fonction n'est demeurée inchangée. Les dirigeant-e-s ainsi que les administratrices et les administrateurs ont troqué leur approche traditionnelle de financement flexible qui s'attache à des retombées précises sur le plan de la santé pour une approche de changement communautaire qui englobe l'équité et les déterminants sociaux de la santé » (PHF, 2020, p. 48). Ce nouveau paradigme de leadership, qui vise à donner vie à un mouvement conformément aux modalités proposées dans l'article **Collective Impact 3.0**, a offert un point d'ancrage utile à la Palm Health Foundation et aux dirigeant-e-s de l'initiative Healthier Together pour réfléchir à leur travail. Le vice-président responsable des subventions et des communautés a d'ailleurs affirmé ceci : « La publication de *Collective Impact 3.0* en 2016 tombait à point pour notre travail. Cela a validé ce que nous observions, et nous avons enfin pu comprendre ce qui se passait. Cela a révélé la richesse de ce que nous promouvions dans le domaine de la philanthropie appliquée à la santé » (PHF, 2020, p. 49). Notamment, l'idée selon laquelle l'infrastructure de soutien agit comme un « creuset du changement » a été très bien reçue par les dirigeant-e-s de Healthier Together, et elle a confirmé que ce qu'ils réalisaient avec les communautés comportait toutes les bases nécessaires pour donner vie à un puissant mouvement de changement.

Leçons tirées des initiatives d'impact collectif à l'échelle régionale ou de la communauté

Les exemples d'initiatives d'impact collectif menées à l'échelle régionale ou de la communauté décrits dans le présent article ne représentent qu'un mince échantillon des nombreuses expériences actuellement menées dans le monde visant à appliquer l'approche d'impact collectif à diverses questions et occasions à une telle échelle. Ces exemples permettent néanmoins de faire un certain nombre d'observations utiles et de dégager quelques tendances importantes en ce qui concerne le travail d'impact collectif :

- Un véritable engagement de la part de la communauté et le leadership des résident-e-s sont deux ingrédients clés pour la réussite de l'initiative.
- L'approche d'impact collectif est suffisamment flexible pour respecter les traditions culturelles particulières et en tirer parti.
- L'approche d'impact collectif permet aux initiatives à l'échelle régionale ou de la communauté d'agir en tant que catalyseurs de changements substantiels dans les dynamiques de pouvoir ou les pratiques des organisations et des systèmes.
- L'impact collectif peut engendrer des changements de comportement qui non seulement se répercuteront sur la communauté, mais pousseront également les organisations et les différents secteurs d'activités à s'adapter, et à modifier leurs croyances et leurs pratiques. Le cas de la Palm Health Foundation et de son initiative Healthier Together illustre d'ailleurs bien ce phénomène.

Ces tendances observées au sein des initiatives d'impact collectif régionales ou communautaires rappellent un important constat que fait l'article **Collective Impact 3.0** : les organisations, les différents secteurs d'activité et les systèmes entiers doivent parfois reconsidérer leur manière habituelle de faire les choses afin que l'infrastructure de soutien joue un rôle de « creuset du changement ». Cela souligne l'importance d'admettre et de soutenir le processus interne de transformation que vivent plusieurs dirigeant-e-s alors que progresse leur travail.

Un autre important constat que permettent de faire les exemples précédents est que les retombées du travail d'impact collectif ne correspondent pas toujours exactement aux notions préétablies du changement communautaire. Cela soulève d'importantes questions en ce qui concerne les indicateurs et les approches utilisés pour mesurer les progrès et les retombées réels de l'approche d'impact collectif.

Lors d'un récent webinaire intitulé Act with Impact, ma collègue Liz Weaver a présenté la réflexion qu'a menée la Vancouver Foundation à propos de son système permettant de suivre et d'évaluer les retombées du changement systémique. Ce système permet de discriminer trois différents ordres de retombées sur le plan du changement systémique qui devraient découler de leur travail de changement communautaire. Ce dernier tient compte des réussites et des progrès selon une nouvelle manière permettant de mieux refléter le fait que les participant-e-s à l'initiative comprennent que les changements internes et externes constituent souvent des signaux révélant des changements plus vastes sur le plan du système, des attitudes, des croyances et des comportements.

Vancouver Foundation : retombées du changement systémique

Ordre de retombées	Retombées
Retombées de 1 ^{er} ordre	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des connaissances et des capacités des actrices et acteurs du système • Renforcement des relations et de la collaboration entre les actrices et acteurs du système • Amélioration des outils et des ressources disponibles
Retombées de 2 ^e ordre	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des pratiques au sein du système (et progrès graduels menant à cette retombée) • Amélioration des politiques au sein du système (et progrès graduels menant à cette retombée)
Retombées de 3 ^e ordre	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux discours et changements de culture • Incidence sur la population

L'impact collectif à l'échelle nationale

Le réseau Communautés dynamiques (Vibrant Communities) de l'Institut Tamarack a joué un rôle de premier plan dans l'organisation, le soutien et la mise en œuvre d'initiatives d'impact collectif à l'échelle nationale. Deux exemples de telles initiatives sont décrits ci-dessous. Le premier exemple concerne Cities Reducing Poverty (CRP). Il s'agit d'une initiative ayant atteint la maturité qui vise à aider ses membres à appliquer l'approche d'impact collectif afin d'obtenir des résultats probants sur le plan de réduction de la pauvreté. Le réseau donne l'occasion à ses membres d'apprendre auprès de leurs pairs ou des expert-e-s de l'Institut Tamarack à mettre sur pied des stratégies de réduction de la pauvreté à l'échelle de la communauté; à évaluer leur travail au fur et à mesure de sa progression; et à faire croître leur initiative au fil du temps de manière à ce qu'elle ait une incidence constante. Le deuxième exemple concerne le projet Communautés bâtissant l'avenir des jeunes (CBAJ). Il s'agit d'une initiative d'impact collectif d'envergure nationale qui en est encore aux premiers stades de son développement. Ces deux exemples d'initiatives illustrent l'importance de se familiariser avec la question en cause — la pauvreté dans le cas de CRP; les obstacles nuisant à la réussite des jeunes dans le cas de CBAJ —, et de mettre sur pied simultanément une infrastructure d'apprentissage et de soutien facilitant le partage de connaissances, entre les diverses initiatives locales, sur la question en cause et sur l'approche d'impact collectif.

Vibrant Communities : une initiative d'impact collectif d'envergure nationale pour réduire la pauvreté

En 2002, l'Institut Tamarack a lancé le réseau Vibrant Communities Canada (VCC ou Communautés dynamiques) en partenariat avec la Fondation de la famille J.W. McConnell et le Caledon Institute of Social Policy. Se voulant à l'origine une expérience d'apprentissage par l'action, VCC était une initiative d'impact collectif d'envergure nationale visant à réduire la pauvreté. Le travail a été initialement mené dans cinq communautés canadiennes, pour rapidement s'étendre à un total de 13 villes canadiennes dites « pionnières ». Ces villes pionnières ont toutes adopté une approche multisectorielle, et ont formé leur propre équipe de dirigeant-e-s multisectorielle pour élaborer leur plan local de réduction de la pauvreté. Le plan d'action commun de VCC prévoyait de recourir à une approche adaptée au milieu pour réduire le taux de pauvreté de 10 % ou plus dans les villes participantes.

Au bout de dix ans, ce réseau national d'initiatives locales avait généré 322 698 bénéficiaires permettant de réduire la pauvreté auprès de 202 931 ménages canadiens. Pour parvenir à de tels résultats, les projets locaux ont lancé

plus de 160 initiatives visant à réduire la pauvreté, et ils ont mobilisé des investissements totalisant 22,8 millions de dollars dans les communautés locales. Le réseau est également à l'origine de 53 changements substantiels dans les politiques gouvernementales (Gamble, 2010, p. 7).

Durant cette première phase de travail, le VCC n'intervenait pas dans le choix des objectifs des initiatives locales de réduction de la pauvreté. Il encourageait plutôt les tables locales à établir leurs plans en fonction des priorités des communautés en matière de réduction de la pauvreté. Les participant-e-s aux différentes initiatives locales devaient toutefois s'entendre quant à la MANIÈRE dont leur travail allait se dérouler dans leur communauté respective. Voici les cinq principes qui ont guidé la conception des initiatives locales de Vibrant Communities :

- Un accent sur la réduction de la pauvreté
- Un engagement en faveur d'une réflexion et d'une action globales
- Une approche de collaboration faisant intervenir plusieurs secteurs
- Un accent sur le développement et le renforcement des atouts et des relations des communautés
- Un engagement en faveur d'un processus permettant aux communautés de faire des apprentissages et d'induire des changements — changer le discours sur la pauvreté

L'Institut Tamarack a joué un rôle essentiel pour soutenir les efforts de ce réseau national. Les initiatives locales de réduction de la pauvreté qui ont bénéficié du soutien technique et de l'accompagnement offerts par l'Institut Tamarack ont également eu la possibilité de mettre sur pied un réseau d'apprentissage entre pairs leur permettant de communiquer régulièrement avec les dirigeant-e-s des autres communautés afin d'échanger des idées et de faire part de leurs réussites. Lorsque nécessaire, les pairs avaient également la possibilité de se regrouper pour collaborer. L'accent mis sur la réflexion et l'apprentissage entre pairs a joué un rôle essentiel pour faciliter et accélérer le déploiement d'efforts visant la réduction de la pauvreté. Enfin, le fait pour ces initiatives locales fraîchement établies de faire partie d'un réseau national a grandement contribué à renforcer leur crédibilité et à valider leur travail.

Amorcée en 2011, la Phase II de Vibrant Communities ([Cities Reducing Poverty](#)) se poursuit. En 2019, le réseau Cities Reducing Poverty comptait plus de 360 municipalités représentées par 80 membres. Entre 2015 et 2018, le travail réalisé par le réseau a contribué à réduire le taux national de pauvreté de 24 %, le faisant ainsi passer de 14,5 % à 11 % — soit le plus bas taux de pauvreté de toute l'histoire de notre pays (Institut Tamarack, 2019, p. 6)! Voici les principaux éléments qui ont contribué à la réussite de cette initiative d'impact collectif d'envergure nationale:

- Des porteurs de projet influents et crédibles
- Des tables de dirigeant-e-s intersectorielles qui sont en communication les unes avec les autres
- La codéfinition d'une aspiration ambitieuse pour les communautés
- Une fonction et une approche clairement définies — un cadre pour le changement
- Un degré élevé de mobilisation chez les résident-e-s
- Un engagement à mener de la recherche et à comprendre la pauvreté de façon à pouvoir mesurer l'impact collectif et à orienter le travail

Une analyse du travail et de l'incidence de l'initiative d'impact collectif à l'échelle nationale menée par Vibrant Communities permet en outre de tirer sept importantes leçons utiles à celles et ceux qui désirent recourir à une approche multisectorielle d'envergure nationale pour résoudre une question complexe comportant de multiples facettes comme la pauvreté :

1. Développer une vision détaillée et une vision d'ensemble, et conjuguer celles-ci
2. Se familiariser avec le contexte local et s'y adapter
3. Apprendre par la pratique et partager les apprentissages
4. Établir des liens horizontaux ET verticaux
5. Être persévérant-e, avoir des attentes raisonnables et s'engager à long terme (c.-à-d. sur plusieurs années)
6. Assurer une mobilisation et un soutien à l'échelle de toute la communauté
7. Effectuer le suivi de l'impact collectif visé par l'initiative, et en rendre compte

Couplées aux résultats probants obtenus par Vibrant Communities Canada et Cities Reducing Poverty, ces leçons permettent de faire de précieux constats confirmant la pertinence de déployer des initiatives d'impact collectif à l'échelle nationale. L'établissement d'une relation équilibrée entre le leadership local et un réseau national soutenant la réflexion et l'apprentissage et offrant des outils et des occasions de renforcement de capacités permet de créer une infrastructure capable de soutenir la croissance et le renouvellement des initiatives locales de réduction de la pauvreté. Cela a également été précieux pour cocréer un puissant discours national en faveur d'une reconnaissance constante des efforts visant la réduction de la pauvreté, et d'un engagement constant envers ceux-ci. L'infrastructure de soutien nationale a en outre joué un rôle essentiel pour coordonner la manière dont les membres réagissaient aux occasions de changement systémique aux échelles provinciale et nationale.

L'initiative Vibrant Communities — Cities Reducing Poverty sert actuellement de guide pour la conception d'une nouvelle initiative d'impact collectif d'envergure nationale que l'Institut Tamarack a mise sur pied en partenariat avec le gouvernement du Canada.

Communautés bâtissant l'avenir des jeunes : un regroupement national d'initiatives d'impact collectif visant la réussite des jeunes

L'année 2020 marque le lancement de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes (CBAJ), un ambitieux projet quinquennal d'envergure nationale regroupant 13 communautés à travers le Canada. Chacune d'elles mène une initiative d'impact collectif visant à accroître le taux de réussite au secondaire. En collaboration avec ces communautés, des partenaires nationaux et locaux (jeunes, dirigeant-e-s communautaires, gouvernements et entreprises) œuvrent collectivement à l'élaboration de solutions systémiques qui permettront à au moins 5 000 jeunes de réaliser leurs plans d'avenir et de faire la transition vers l'âge adulte.

« L'un des principaux objectifs poursuivis en engageant des jeunes faisant face à différentes barrières est d'élaborer des stratégies locales d'impact collectif qui permettront aux jeunes d'être engagés dans leur communauté et de réussir leur passage vers l'âge adulte » (Institut Tamarack, 2020). Voici les principales caractéristiques de ce regroupement national d'initiatives d'impact collectif :

- **Regroupement de 13 initiatives locales d'impact collectif.** Chaque communauté est dotée d'une table de dirigeant-e-s recevant du financement pour mettre sur pied une équipe de soutien, offrir un accompagnement constant, et organiser des rassemblements pour les membres du réseau. Chaque table bénéficie de soutien technique de la part de l'Institut Tamarack.
- **Réseau national de collaboration.** Ce réseau national regroupe des organisations, des entreprises, des jeunes et des gouvernements qui travaillent déjà sur des questions concernant les jeunes Canadien-ne-s

faisant face à différentes barrières. Il assurera l'orientation stratégique, déterminera des occasions d'induire des changements systémiques et d'en tirer parti, veillera à la promotion et à la diffusion de pratiques d'excellence, et déterminera les conditions permettant d'assurer la durabilité du projet.

- **Rencontre annuelle des partenaires.** Investir dans l'évaluation et l'apprentissage est très bénéfique pour les initiatives d'impact collectif. La rencontre annuelle des partenaires permet aux dirigeant-e-s des 13 communautés CBAJ et aux membres du réseau national de collaboration de se rassembler, d'échanger sur les pratiques émergentes, et d'apprendre les un-e-s des autres.
- **Fonds pour l'innovation.** Les 13 communautés CBAJ ont accès à un fonds soutenant l'innovation communautaire. Ce dernier sert à tester et à évaluer les nouveaux outils, sources de soutien et approches que proposent les communautés.
- **Évaluation et apprentissage.** Essentielle à toute initiative d'impact collectif, une évaluation sera menée tout au long du projet. Celle-ci se déroulera selon une approche évolutive, et contribuera grandement à alimenter et à renforcer le processus d'apprentissage constant et d'amélioration continue. De plus, l'Institut Tamarack soutiendra le projet en contribuant au développement des connaissances et en offrant du soutien technique aux communautés (Institut Tamarack, 2020).

Le projet CBAJ en est encore aux premières phases de son développement, mais les 13 communautés qui y participent sont déjà activement impliquées au sein du réseau d'apprentissage, et accordent beaucoup d'importance à la possibilité d'interagir avec les autres communautés et d'apprendre auprès d'elles.

Réflexions sur l'impact collectif à l'échelle nationale

Qu'importe leur taille, bon nombre d'initiatives d'impact collectif étant parvenues à la réussite ont souvent souligné l'utilité de « découper et rassembler » plusieurs initiatives ciblées de petite taille pour les structurer en une stratégie visant à résoudre des questions complexes. Cette métaphore permet d'apprécier la valeur qu'ajoutent les initiatives locales visant le changement lorsqu'elles sont « reliées » de manière cohérente, ce qui facilite l'apprentissage collectif et renforce la capacité de ces initiatives à se coordonner et à se mobiliser rapidement autour d'occasions d'induire des changements politiques ou systémiques.

L'une des caractéristiques particulièrement intéressantes de Vibrant Communities est sa maturité à titre d'initiative d'impact collectif. Le recours à une approche par étapes a permis à l'initiative de gérer sa croissance. Cette approche a également contribué à distinguer la « phase de démonstration » de l'initiative de sa phase « de croissance et d'expansion ». La longue existence du réseau révèle également l'important rôle que joue l'infrastructure de soutien nationale pour concentrer l'attention sur une importante question sociale, outre ses fonctions visant à assurer le soutien, la croissance et le renouvellement d'un réseau de plus en plus vaste d'initiatives visant la réduction de la pauvreté.

La panarchie et la possibilité d'amplifier l'incidence de l'impact collectif

Ce rapide survol d'exemples d'initiatives d'impact collectif menées à différentes échelles — du quartier, de la région ou de la communauté, et de la nation — illustre bien la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'approche d'impact collectif. Comme le propose l'article Collective Impact 3.0, l'adoption d'un paradigme de mouvement d'impact collectif mène à une reconnaissance accrue et plus nuancée de l'approche d'impact collectif, et accorde une grande importance à un engagement communautaire constant et authentique, à l'apprentissage continu, et au besoin de soutenir les dirigeant-e-s dans l'important cheminement interne qui caractérise souvent leur rôle de soutien consistant à aménager un « creuset pour le changement ».

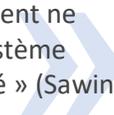
Alors que le domaine de l'impact collectif continue de croître et prendre de l'expansion, une prochaine étape importante de son évolution pourrait être de réfléchir aux mécanismes et aux formes de soutien qui seront nécessaires pour faciliter la liaison et la mise en relation d'initiatives d'impact collectif se déroulant à différentes échelles. Le domaine de l'innovation sociale a recours au concept de la panarchie, emprunté au domaine de l'écologie, pour souligner l'importance de porter attention non seulement aux interactions se déroulant à une échelle particulière, mais également aux répercussions de ces interactions parmi les différentes échelles. « Ce qui se produit dans un système à une échelle donnée peut influencer ce qui se produit à d'autres échelles [...] et le système focal réagit aux contraintes imposées par les systèmes à plus grande échelle ou aux innovations survenant à de plus petites



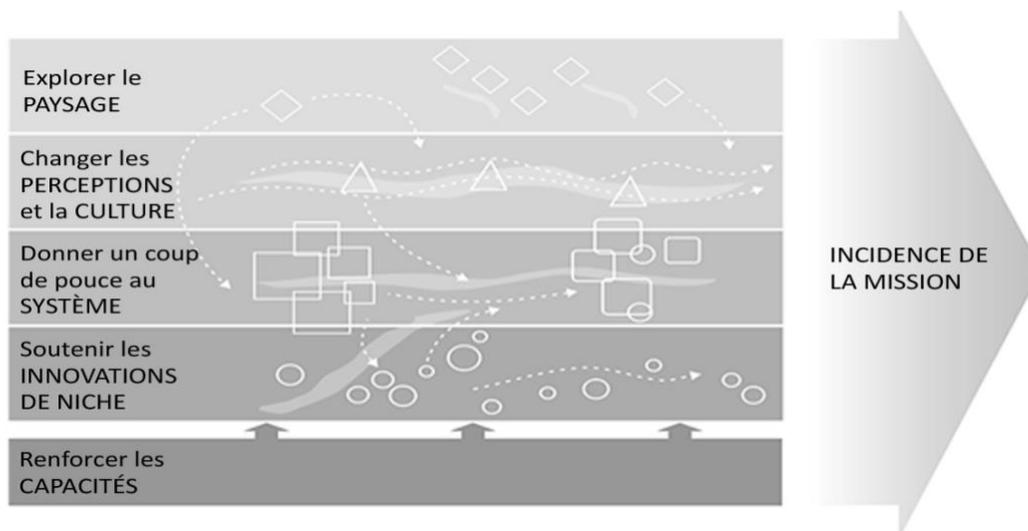
Je crois que la transformation des systèmes est plus efficace lorsque le changement survient à plusieurs échelles dans une certaine harmonie. Je pense aussi que le changement ne peut pas se produire lorsqu'une somme prépondérante d'efforts est investie à un seul niveau d'un système pendant que les autres niveaux sont paralysés ou subissent un changement allant dans le sens opposé.

échelles » (Gunderson et coll., 2010, p. 7).

Tous les systèmes sociaux (individus, groupes, organisations, institutions économiques ou culturelles, etc.) sont en constante évolution : ils traversent un cycle d'adaptation marqué par la naissance, l'exploration, la maturité et la destruction. Toutefois, les différents systèmes traversent ce cycle à différents rythmes. Puisque tous les systèmes vivants sont « influencés par les systèmes plus vastes au sein desquels ils s'insèrent de même que par les plus petits systèmes qu'ils contiennent » (Gunderson et coll., 2010, p. 29), il est important de comprendre de quelle manière cultiver les interactions survenant entre les différentes échelles. Comme le font remarquer les auteur-e-s du livre *Getting to Maybe: How the World is Changed*, la « plus grande nouveauté, ou la transformation la plus profonde, est induite par les interactions qui surviennent entre les échelles ou entre les systèmes » (Westley et coll., 2006, p. 206). Elizabeth Sawin de Climate Interactive fait d'ailleurs écho à cette observation lorsqu'elle dit : « Je crois que la transformation des systèmes est plus efficace lorsque le changement survient à plusieurs échelles dans une certaine harmonie. Je pense aussi que le changement ne peut pas se produire lorsqu'une somme prépondérante d'efforts est investie à un seul niveau d'un système pendant que les autres niveaux sont paralysés ou subissent un changement allant dans le sens opposé » (Sawin, 2019).



Mon collègue Mark Cabaj a créé l'illustration ci-dessous afin d'illustrer le rôle et l'importance des interactions entre différentes échelles pour le travail visant le changement dans les communautés. En se servant de l'exemple des efforts multisectoriels investis pour sauver la forêt du Grand Ours en Colombie-Britannique, il propose quatre étapes en guise de point de départ pour examiner de quelle manière les initiatives d'impact collectif pourraient tirer parti des interactions survenant entre différents échelons.



Source : Mark Cabaj, [From Here to There Consulting](#)

Ces quatre étapes sont les suivantes :

1. **Élargir notre champ de vision.** Afin que la mission ait l'incidence souhaitée, il est nécessaire que des changements cumulatifs surviennent sur au moins quatre aspects : le paysage, la perception et la culture, le système, et les innovations de niche.
2. **Prendre au sérieux le renforcement des capacités et du pouvoir.** Le renforcement des capacités et du pouvoir des parties prenantes est une condition préalable essentielle au véritable changement — notamment dans le cas des personnes qui sont les plus affectées par le problème. Il s'agit d'une RETOMBÉE.
3. **Gérer les conflits et assurer la coopération.** Le véritable changement dépend de notre volonté et de notre capacité de gérer les conflits et d'assurer la coopération parmi de nombreux acteurs et actrices qui ont différentes valeurs, différents intérêts, et différents degrés de pouvoir.
4. **Accroître la portée de notre vision.** Il n'est pas facile de progresser de façon constante lorsque nous tentons de résoudre des questions difficiles. Il faut fournir des efforts — il faut souvent faire deux pas par en avant, un pas par en arrière, puis soudainement, il est possible d'en faire plusieurs par en avant — sur une longue période de temps.

Trouver des moyens d'augmenter le nombre d'interactions et de favoriser une coopération plus étroite entre les multiples initiatives d'impact collectif permettrait à ce champ d'activité d'induire des changements plus durables.

Conclusion

Kania et Kramer ont fait une précieuse contribution aux agent-e-s de changement en structurant l'approche d'impact collectif. Cette structure décrit clairement les principaux éléments nécessaires pour développer un nouveau moyen pour les actrices et acteurs du système d'apprendre et de travailler ensemble tout en étant unis par un engagement commun envers le changement. Toutefois, l'approche d'impact collectif N'EST PAS et n'a jamais été qu'une simple recette. Considérant le dynamisme des communautés, et reconnaissant que chacune est unique, les agent-e-s de changement peuvent, au mieux, considérer l'approche d'impact collectif comme un important guide pour élaborer leur stratégie de changement dans les communautés.

Les praticien-ne-s du domaine ont adopté l'approche d'impact collectif, et de riches exemples à toutes les échelles en illustrent la valeur. L'impact collectif 3.0 a donné lieu à un important changement de paradigme qui a permis aux agent-e-s de changement d'adapter leurs stratégies d'impact collectif de manière à favoriser une plus grande appropriation du projet par les communautés, et à élaborer des stratégies programmatiques et systémiques par l'entremise de leur travail d'impact collectif.

Lors d'une prochaine étape visant à faire évoluer la pratique de l'impact collectif, je crois qu'il serait intéressant d'inviter les praticien-ne-s à considérer la possibilité de tirer parti d'occasions d'harmoniser leur travail avec celui d'autres initiatives se déroulant à différentes échelles; cela leur permettrait d'accroître l'incidence de leur travail, et de savoir de quelles ressources additionnelles ils auront besoin pour faciliter ce travail. Lancée par l'Institut Tamarack, [Cities Deepening Community](#) (CDC) est un exemple de communauté de pratique permettant à des initiatives visant le changement à l'échelle des quartiers de contribuer à un mouvement d'impact collectif d'envergure nationale. Comptant actuellement parmi ses membres 67 villes partageant le désir d'améliorer leurs quartiers et 25 villes en train d'établir des plans pour renforcer l'engagement, le leadership et l'esprit d'appartenance de leurs citoyen-ne-s, CDC expérimente avec ce qui est nécessaire et ce qu'il est possible de faire lorsque des liens s'établissent entre différents échelons. Les plateformes virtuelles telles que [Collective Impact Forum](#) et le [site web de l'Institut Tamarack](#) peuvent contribuer à faciliter ce travail, mais il faut également que les praticien-ne-s s'engagent davantage à repérer et à tirer parti des occasions d'harmoniser leur travail à différentes échelles.

À propos de Sylvia Cheuy

Sylvia œuvre à titre de directrice-conseil pour la division de l'Institut Tamarack responsable de la pratique de l'impact collectif. Elle se passionne pour le changement communautaire et ce qu'il est possible de faire lorsque les résident-e-s et les dirigeant-e-s de différents secteurs partagent la même vision ambitieuse de l'avenir. Sylvia croit que les résident-e-s et les communautés deviennent de puissants moteurs du changement lorsque leurs atouts sont reconnus et mis en commun.

Avant de se joindre à l'Institut Tamarack, Sylvia était la directrice générale de [Headwaters Communities in Action](#) (HCIA), une initiative citoyenne promouvant une vision à long terme pour le bien-être de cette région de l'Ontario. Ce rôle a permis à Sylvia d'acquérir un bagage de connaissances pratiques et de vivre une expérience directe pour créer des changements positifs dans les communautés. Les résultats de son travail à HCIA sont publiés dans le [Handbook of Community Well-Being Research](#), sous le chapitre intitulé « A Citizen-Led Approach to Enhancing Community Well-Being ».

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

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter 'a'.

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.

Liste des références

- Centraide du Grand Montréal. 2020. *Collective Impact Project*. Accessible au <https://www.centraide-mtl.org/en/agencies/collective-impact-project/>.
- Chambers-Sinclair, P. 2017. *Collective Impact 3.0: A Response*. Accessible au <https://www.tamarackcommunity.ca/latest/collective-impact-a-response>
- Cheuy, S. et Delormier, T. 2020. *Mobilizing Indigenous Wisdom and Leadership with Collective Impact*. Waterloo : Institut Tamarack. Accessible au <https://www.tamarackcommunity.ca/library/case-study-mobilizing-indigenous-wisdom-leadership-with-collective-impact>.
- Cheuy, S., Fawcett, L., Hutchinson, K. et Robertson, T. 2016. A Citizen-Led Approach to Enhancing Community Well-Being. In *The Handbook of Community Well-Being Research* (dir. publ. : R. Phillips et C. Wong), p. 129-167. Accessible au <https://www.springer.com/gp/book/9789402408768>.
- CMTQ (Coalition montréalaise des Tables de quartier). 2012. *Les Tables de quartier*. Accessible au <http://www.tablesdequartiermontreal.org/les-tables-de-quartier/>.
- Gamble, J. 2010. *Evaluating Vibrant Communities 2002-2010*. Waterloo : Institut Tamarack. Accessible au https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/vc_evaluation.pdf.
- Gunderson, L., Kinzig, A., Quinlan, A., & Walker, B. (2010). *Assessing Resilience in social-ecological systems: A Workbook for Practitioners v2*. Resilience Alliance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/284030932_Assessing_Resilience_in_Social-Ecological_Systems_Workbook_for_Practitioners_Version_2
- HCIA (Headwaters Communities in Action). 2007. *Making It Happen: A Community Action Plan for Social Prosperity*. Orangeville : Headwaters Communities in Action.
- Institut Tamarack. 2019. *Tamarack 2019 Progress and Impact Report: Celebrating Our Learning Community*. Waterloo : Tamarack Institute. Accessible au <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Publications/Cities%20Reducing%20Poverty%20-%202020%20Impact%20Report.pdf?hsCtaTracking=d416cf12-1178-4e08-9761-c0de3f5b0b4f%7C343ea82e-2cb3-4dc8-ba5a-f0e6de91583b>.
- Institut Tamarack. 2020. *Communities Building Youth Futures: A Five-Year Collective Impact Strategy*. Accessible au <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Building%20Youth%20Futures/Informational%20Package/Building%20Youth%20Futures%20-%20Five%20Year%20Collective%20Impact%20Strategy.pdf>.
- Institut Tamarack. 2020. *Communities Building Youth Futures, Engaging 5,000 Youth in Canada*. Accessible au <https://www.tamarackcommunity.ca/communitiesbuildingyouthfutures>.
- Kania, J. et Kramer, M. 2011. « Collective Impact ». *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2011, p. 36-41. Accessible au https://ssir.org/articles/entry/collective_impact.
- Markey, S. 2010. *Primer on Place-Based Development*. Vancouver : Canadian Regional Development. Accessible au <http://cdnregdev.ruralresilience.ca/wp-content/uploads/2013/03/primerplacebaseddevelopment-markey.pdf>.

- ORS Impact et Spark Policy Institute. 2018. *When Collective Impact Has an Impact*. Accessible au <https://www.orsimpact.com/blog/When-Collective-Impact-Has-Impact-A-Cross-Site-Study-of-25-Collective-Impact-Initiatives.htm>.
- PHF (Palm Health Foundation). 2020. *Shared Purpose: Transforming Communities Through the Social Determinants of Health, Lessons learned from the first five years*. Palm Beach, Floride (États-Unis) : Palm Health Foundation. Accessible au <https://healthiertogetherpbc.org/HT%20Five-Year%20Look-Back%20paper%20FLIP/>.
- PIC (Projet impact collectif). 2020. *Rapport d'activités du PIC 2019-2020*. Montréal : Centraide du Grand Montréal. Accessible au https://pic.centraide.org/wp-content/uploads/2020/09/FM-PIC-20-001_Rapport-Annuel_2019-2020_FINAL_FR-compresse%CC%81-1.pdf.
- Pole, N. et Bérubé, M. 2020. « Le projet impact collectif de Centraide : la lutte contre la pauvreté à Montréal ». In *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*, p. 262-283.
- Sawin, E. 2019. *Individual Carbon Footprints or Collective Systemic Change? Both!* Accessible au www.resilience.org: <https://www.resilience.org/stories/2019-03-04/individual-carbon-footprints-or-collective-systemic-change-both/>.
- RNP (The Resilient Neighbourhoods Project). 2013. *Strengthening Neighbourhood Resilience: Opportunities for Community & Local Government*. Victoria, Colombie-Britannique: The Resilient Neighbourhoods Project.
- Weaver, L. 2020. *Nudging Change Through the Smallest Visible System*. Accessible au <https://www.tamarackcommunity.ca/latest/nudging-change-through-smallest-visible-system>.
- Weaver, L. et Cabaj, M. 2016. *Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for Community Change*. Waterloo : Institut Tamarack. Accessible au https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Events/CCI/2016_CCI_Toronto/CCI_Publications/Collective_Impact_3.0_FINAL_PDF.pdf.
- Westley, F., Zimmerman, B. et Quinn Patton, M. 2006. *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Toronto : Random House Canada.