

# POURQUOI FAUT-IL RENFORCER SANS TARDER LES CAPACITÉS EN MATIÈRE D'IMPACT COLLECTIF?

*SYLVIA CHEUY ET MYRIAM BÉRUBÉ*

## INTRODUCTION

Depuis le début de la pandémie, les communautés ont réussi à traverser d'énormes changements et perturbations alors qu'elles ont déployé des efforts pour s'adapter en continu. Cela démontre la résilience de ces communautés, qui sont parvenues à décroiser les différents secteurs de sorte à apporter une réponse complète et coordonnée à la situation. La collaboration entre les différents secteurs et organisations, le gouvernement et les leaders communautaires est de plus en plus courante, et pourtant, le travail en silo demeure un enjeu. La collaboration intersectorielle, qui constitue l'un des fondements du cadre de l'impact collectif, est essentielle afin de répondre efficacement aux situations nouvelles et imprévues.

Au cours de la dernière décennie, les initiatives d'impact collectif se sont multipliées, notamment dans les pays anglo-saxons. Cette approche fait également l'objet d'expérimentations originales dans le monde francophone et génère un intérêt croissant. L'impact collectif désigne une forme structurée de collaboration intersectorielle, c'est-à-dire un effort concerté de plusieurs acteurs et actrices de la société, ayant pour but de résoudre des enjeux sociaux et environnementaux complexes. Le contexte actuel s'avère propice à l'accueil, à l'adoption et à l'adaptation de nouvelles pratiques alors que nous faisons collectivement face aux limites des approches conventionnelles. L'approche d'impact collectif devient aujourd'hui encore plus pertinente et nécessaire.

Unir une diversité de perspectives est exactement ce qu'il faut pour donner un sens à l'évolution rapide du monde qui nous entoure et nous permettre de cocréer et d'expérimenter de nouvelles approches. La capacité d'une communauté à mobiliser divers leaders pour prendre des mesures efficaces et saisir de nouvelles occasions témoigne de sa résilience, c'est-à-dire sa capacité à rebondir après un revers ou à saisir les possibilités qui se présentent. La force du cadre de l'impact collectif est qu'il nous fournit une approche éprouvée sur la façon d'y arriver.

## L'IMPACT COLLECTIF, UNE DÉMARCHE PERMETTANT DE RENFORCER LA RÉSILIENCE DES COMMUNAUTÉS

Au cours des dix dernières années, les acteurs et actrices de changement qui ont eu recours au cadre de l'impact collectif pour résoudre des problèmes sociaux et environnementaux complexes ont su tirer une importante leçon : il ne suffit pas de maîtriser la théorie derrière l'impact collectif pour mener à bien une initiative d'impact collectif. Des outils et des ressources sont également nécessaires pour aider les partenaires à apprendre et à penser collectivement de sorte qu'ils puissent envisager de nouvelles possibilités.

Depuis vingt ans, l'Institut Tamarack soutient des initiatives d'impact collectif visant à réduire la pauvreté de façon simultanée aux échelles locale et pancanadienne, et à apprendre de ce qui est devenu un véritable mouvement. Notre Centre d'apprentissage est reconnu pour sa capacité à fournir aux acteurs et actrices de changement du monde entier des outils, du soutien et des exemples qui permettent de simplifier et de rendre plus efficace le travail des praticien·ne·s de l'impact collectif. L'Institut Tamarack offre maintenant [des ateliers, des cours en ligne, des ressources](#) et de l'accompagnement en français en plus de son offre habituelle en anglais.



## L'IMPACT COLLECTIF, UN CADRE ROBUSTE QUI S'ADAPTE AU CONTEXTE UNIQUE DE CHAQUE COMMUNAUTÉ

Les pratiques collaboratives de nombreux collectifs d'acteurs et actrices francophones utilisent des termes et des concepts issus de leur contexte spécifique pour décrire des pratiques qui rejoignent souvent, pour l'essentiel, les cinq conditions de l'impact collectif : un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des activités se renforçant mutuellement, une communication continue et une infrastructure de soutien.

La simplicité et la clarté du cadre de l'impact collectif contribuent à son attrait. Ce cadre propose une approche claire et compréhensible qui fournit une feuille de route efficace pour promouvoir une vision collective du changement. Mais, comme l'ont constaté les praticiens et praticiennes de l'impact collectif, ce cadre N'EST PAS simplement une recette malgré sa simplicité. En effet, déterminer la meilleure manière d'appliquer ce cadre à un problème particulier tout en respectant le caractère unique d'une communauté tient davantage de l'art que de la science. Il faut appliquer une approche itérative façonnée par la contribution, la rétroaction, l'interprétation et l'expérimentation des membres de la communauté. Heureusement, les milliers d'acteurs et d'actrices de changement ayant expérimenté le cadre de l'impact collectif nous ont légué une pratique à la fois riche et rigoureuse. Ces connaissances sont inestimables pour ceux et celles qui le découvrent, car il leur permet d'accroître l'efficacité de leur propre stratégie d'impact collectif et de leur plan d'action.

**« La simplicité et la clarté du cadre de l'impact collectif contribuent à son attrait. Ce cadre propose une approche claire et compréhensible qui fournit une feuille de route efficace pour promouvoir une vision collective du changement. »**

## L'IMPACT COLLECTIF, L'UNE DES CINQ PRATIQUES INTERRELIÉES POUR FAIRE AVANCER LE CHANGEMENT SOCIAL À L'ÉCHELLE DES COMMUNAUTÉS

L'expérience de l'Institut Tamarack en matière de développement des communautés a révélé l'importance de renforcer les capacités au sein de cinq pratiques interreliées, notamment l'impact collectif, pour générer des solutions durables. Ces cinq pratiques sont au cœur de notre théorie du changement. Les voici :

1. **L'impact collectif** : comment mobiliser les actrices et les acteurs de différents secteurs pour contribuer à des changements systémiques?
2. **L'engagement communautaire** : comment favoriser l'engagement des membres de la communauté afin de concrétiser d'ambitieuses visions pour l'avenir?
3. **Le leadership collaboratif** : comment rassembler les bonnes personnes de façon constructive autour de solutions durables?
4. **L'innovation communautaire** : comment élaborer de nouvelles approches, les tester et les déployer à plus grande échelle?
5. **L'évaluation de l'impact** : comment évaluer l'impact de notre travail et réinvestir nos apprentissages?



La nature interreliée de ces cinq pratiques nous a démontré que les trois conditions préalables et les cinq conditions qui forment le cadre de l'impact collectif sont essentielles à l'élaboration d'un plan d'action commun, ET qu'elles sont renforcées par les quatre autres pratiques. Les praticiens et praticiennes chevronnés du développement des communautés ne devraient pas hésiter à tirer parti de leurs connaissances et de leurs compétences se rattachant à ces autres pratiques lors de la conception de leur initiative d'impact collectif.

## UNE INVITATION À VOIR AU-DELÀ DU CADRE AFIN DE PENSER DIFFÉREMMENT

La beauté de l'impact collectif réside dans sa capacité à créer les conditions permettant à divers partenaires de réfléchir ensemble — et différemment. Au fur et à mesure que ces partenaires se réunissent, ils développent une compréhension plus riche et plus nuancée de l'enjeu à résoudre. Cela leur permet de découvrir des occasions et des solutions possibles pour renforcer et coordonner leurs efforts individuels. Cela exige souvent que ces partenaires modifient leur état d'esprit et s'affranchissent des approches qui leur sont familières et qui découlent habituellement d'efforts de changements spécifiques à un secteur donné. Trois changements de perspective contribuent à la probabilité qu'une initiative d'impact collectif génère des changements transformationnels :

1. **Redéfinir la nature du problème.** Les initiatives d'impact collectif sont plus solides lorsqu'elles sont conçues en tenant compte de la nature dynamique et complexe de l'enjeu à résoudre ainsi qu'en partageant une volonté d'adapter le plan d'action commun en réponse à ces conditions.
2. **Explorer différentes stratégies pour agir à la fois sur les programmes et sur les systèmes.** Les programmes et services font partie de la réponse conventionnelle des organisations aux problèmes présents dans la communauté. Les personnes qui comptent sur ces programmes et services ont besoin qu'ils continuent à être offerts. En même temps, ces personnes sont bien placées pour savoir que de tels programmes et services ne suffisent pas à eux seuls à s'attaquer

efficacement aux causes profondes qui contribuent aux enjeux présents dans la communauté.

L'une des premières victoires de l'approche d'impact collectif se traduit par une meilleure harmonisation des programmes et services existants et un accès facilité à ceux-ci. Toutefois, les initiatives d'impact collectif qui sont parvenues à atteindre leurs objectifs montrent qu'il est nécessaire d'élaborer de nouvelles stratégies permettant d'éliminer les obstacles systémiques qui font perdurer les problèmes si l'objectif consiste à accroître l'impact de telles initiatives au-delà de gains rapides.

3. **Réimaginer le leadership individuel et collectif.** Les personnes les plus touchées par un problème sont les mieux placées pour suggérer des solutions susceptibles de les régler. Ainsi, une initiative d'impact collectif doit s'assurer que ces personnes « expertes du contexte », c'est-à-dire ayant une expérience vécue des enjeux à résoudre, partagent le leadership avec les personnes possédant une expertise du contenu afin de développer des solutions efficaces qui fonctionnent réellement. Une initiative d'impact collectif requiert donc le partage du leadership entre les leaders des organisations et les membres de la communauté. Ce leadership collectif accroît le potentiel de l'initiative d'impact collectif à catalyser la mobilisation de l'ensemble des membres de la communauté afin qu'ils y participent et fassent partie de la solution.

Lorsque ces changements de perspective sont adoptés dans la mise en œuvre du cadre d'impact collectif, il y a plus de chances que l'approche remplisse pleinement ses promesses.

## DÉTERMINER DANS QUELLE MESURE UNE COMMUNAUTÉ EST PRÊTE À S'IMPLIQUER DANS UNE INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF

Une fois que les leaders de l'initiative ont confirmé que l'impact collectif est l'approche qui convient à ce qu'ils souhaitent accomplir ensemble, ils doivent susciter la volonté de leur propre communauté à se joindre à eux dans leur effort de collaboration. Les trois conditions préalables à l'impact collectif, à savoir impliquer des personnes influentes, évaluer le sentiment d'urgence autour de l'enjeu et mobiliser des ressources adéquates, offrent un ensemble de critères utiles pour prioriser les actions visant à sensibiliser toutes les parties prenantes de la communauté et susciter leur intérêt à s'impliquer au fur et à mesure que le plan d'action prend forme.

Le travail préparatoire au lancement d'une initiative d'impact collectif peut inclure différents éléments : procéder à la collecte et à l'analyse de données, d'études ou de rapports servant à démontrer la nécessité d'agir; sensibiliser le public autour de

### Cinq questions pour déterminer l'adéquation de l'approche d'impact collectif :

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

SOURCE : traduit et adapté de « The White House Council on Community Solutions »

l'enjeu; accroître le soutien d'un groupe de leaders provenant de différents secteurs de la communauté à l'importance d'agir; et mobiliser les ressources financières et matérielles pour mener une démarche collective visant à définir une aspiration partagée et un plan d'action commun pour l'initiative d'impact collectif.

## IDENTIFIER DES STRATÉGIES POUR ACCROÎTRE LE POTENTIEL DE RÉUSSITE ET L'IMPACT

L'une des caractéristiques des initiatives d'impact collectif est que, contrairement aux approches plus conventionnelles visant à résoudre des problèmes sociaux, il existe rarement, voire jamais, de pratique prédéterminée ou de « meilleure » pratique décrivant ce qu'il faut faire et comment appliquer le cadre de l'impact collectif à l'enjeu à résoudre. En fait, une grande partie du travail initial nécessaire à la mise en œuvre d'une initiative d'impact collectif est consacrée au développement collaboratif d'hypothèses et de stratégies, à partir du partage des apprentissages et des expériences entre les partenaires. Cette façon peu habituelle de travailler est souvent jugée considérablement plus incertaine ou risquée que les approches éprouvées que nous avons l'habitude d'appliquer. Cette réalité souligne l'importance de deux conditions nécessaires au cadre de l'impact collectif : la communication continue et le système d'évaluation commun.

S'engager à maintenir une communication continue entre les partenaires d'une initiative d'impact collectif permet de capter les signaux quant à la bonne marche du plan d'action ou de déterminer s'il est nécessaire de raffiner ou de reformuler les hypothèses initiales du groupe. La communication continue met également en évidence l'importance de planifier régulièrement des moments pour célébrer les progrès réalisés, partager les apprentissages et aller chercher de la rétroaction plus largement au sein de la communauté.

**La communication continue est l'élément vital des initiatives à fort impact; elle nourrit leur dynamisme et assure leur durabilité à long terme.**

La communication continue aide également à attirer de nouveaux partenaires, du financement et des ressources supplémentaires pour l'initiative au fil du temps, ce qui est essentiel étant donné la nature à long terme du travail d'impact collectif. Une des leçons apprises est que le plan d'action d'une initiative d'impact collectif doit être un « document évolutif » qui s'alimente en continu de la rétroaction et des réflexions de la communauté. Ce processus itératif permet de s'assurer que des progrès sont réalisés et que le plan d'action reste axé sur l'impact. La communication continue est l'élément vital des initiatives à fort impact; elle nourrit leur dynamisme et assure leur durabilité à long terme.

Le système d'évaluation commun favorise également l'engagement des partenaires puisqu'il leur permet de « prendre régulièrement le pouls » des progrès réalisés collectivement par la mise en place de processus d'évaluation rigoureux. Les initiatives d'impact collectif solides s'appuient sur des données et des indicateurs communs pour suivre leurs progrès au fil du temps et cherchent à promouvoir la réflexivité et une culture d'apprentissage au sein du partenariat. Ces dernières sont essentielles puisque l'impact collectif est axé sur l'expérimentation de nouvelles approches visant à améliorer les programmes existants et à transformer les systèmes.

Enfin, l'investissement dans le renforcement des capacités des leaders de l'impact collectif est une autre stratégie clé pour accroître le potentiel de réussite de l'initiative et son impact. Il est par exemple possible d'offrir un accès à des formations et à de l'accompagnement. L'apprentissage entre pairs s'est également avéré être un ingrédient important pour la réussite des initiatives d'impact collectif.

## L'AVENIR DE L'IMPACT COLLECTIF

Au fur et à mesure que les initiatives d'impact collectif évoluent et se multiplient, de nouvelles occasions émergent, favorisant une meilleure coordination et une plus grande synergie entre différentes initiatives œuvrant sur un même territoire. Cela peut inclure des espaces d'apprentissage entre pairs, qu'ils soient informels ou plus structurés, ainsi que la possibilité d'explorer comment ces initiatives peuvent se soutenir mutuellement, voire collaborer autour de certains enjeux communs.

Des occasions similaires s'offrent aux initiatives d'impact collectif qui se concentrent sur un même enjeu mais opèrent à différentes échelles. Elles peuvent s'associer et se renforcer mutuellement dans leurs stratégies, ainsi que coordonner leurs efforts individuels pour obtenir une plus grande visibilité et étendre leur impact. La valeur qu'un catalyseur peut apporter à la pratique de l'impact collectif pour accroître son efficacité est de plus en plus reconnue. Un catalyseur apporte du soutien aux initiatives d'impact collectif en jouant quatre rôles interreliés qui accomplissent ces fonctions :

1. **Renforcer les capacités.** En offrant des occasions d'apprentissage et des ressources susceptibles de renforcer les connaissances et les capacités des équipes menant des initiatives d'impact collectif.
2. **Faciliter l'apprentissage entre pairs.** Le catalyseur a l'ascendant nécessaire pour réunir les équipes menant des initiatives d'impact collectif et assurer la liaison entre elles. Cela leur permet de plus facilement d'apprendre les uns des autres et de se soutenir, ainsi que d'identifier les occasions de travailler ensemble.
3. **Influencer les leaders des systèmes.** Un catalyseur joue un rôle précieux dans la promotion du travail et des apprentissages des initiatives d'impact collectif auprès des principaux leaders des systèmes et des bailleurs de fonds en attirant leur attention sur les réalisations des initiatives d'impact collectif, en mettant en lumière le réseau grandissant d'initiatives d'impact collectif qui se rallient autour d'enjeux communs, et en facilitant l'investissement.
4. **Soutenir la création d'espaces et de conditions favorables à la réussite.** Le dernier rôle clé d'un catalyseur est la création d'espaces d'apprentissage entre les réseaux de praticiens et praticiennes de l'impact collectif et les leaders des systèmes. Ces espaces favorisent le développement de solutions communes ou complémentaires pouvant être modélisées et mises à l'échelle. Un catalyseur soutient l'établissement de relations entre des acteurs et actrices clés et contribue à créer les conditions favorables qui permettent d'accroître l'impact sur un enjeu commun.

L'Institut Tamarack a eu le privilège d'agir à titre de catalyseur tout au long de son histoire. Cette expérience nous a permis d'apprendre que, si chaque rôle contribue grandement au renforcement des initiatives d'impact collectif, la réelle valeur ajoutée d'un catalyseur réside dans sa capacité à assurer les

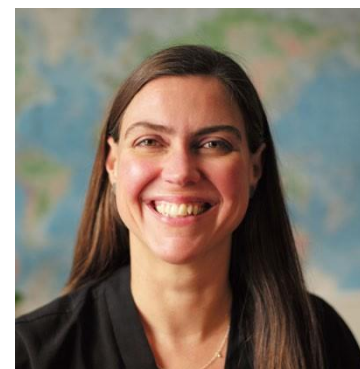
quatre rôles ainsi qu'à naviguer facilement de l'un à l'autre selon les besoins. À mesure que la pratique de l'impact collectif évolue et que le nombre d'initiatives d'impact collectif se multiplient, entre autres dans le monde francophone, nous espérons que le rôle des catalyseurs et leurs contributions aux efforts des initiatives d'impact collectif seront de plus en plus reconnus.

## À PROPOS DES AUTRICES

**Sylvia Cheuy** est directrice-consultante en impact collectif à l'Institut Tamarack. Elle se passionne pour le changement communautaire et croit que lorsque les résident·e·s et les organisations unissent leurs forces, ils deviennent de puissants moteurs de changement communautaire. Avant de se joindre à l'Institut Tamarack, Sylvia était la directrice générale fondatrice de Headwaters Communities in Action (HCIA), une initiative citoyenne populaire promouvant l'action et le leadership collaboratifs en vue de faire avancer une vision à long terme pour le bien-être de cette région de l'Ontario. Cette expérience pratique lui a permis d'acquérir les connaissances et l'expertise nécessaires pour mobiliser les communautés et y générer des changements positifs. Sylvia a obtenu un diplôme de premier cycle à l'Université de Toronto et un diplôme d'études supérieures en innovation sociale à l'Université de Waterloo en 2013, où elle a exploré les possibilités de réinventer les systèmes alimentaires régionaux.



**Myriam Bérubé** est directrice-consultante pour le Québec à l'Institut Tamarack. Passionnée par l'innovation et le développement des communautés, elle entend faire connaître et rayonner la diversité des expériences menées au Québec dans les cinq domaines de pratique de l'Institut Tamarack (l'impact collectif, l'engagement de la communauté, le leadership collaboratif, l'innovation dans les communautés et l'évaluation de l'impact). Elle est convaincue que c'est en apprenant les un·e·s des autres que nous pourrons ensemble accélérer notre efficacité et ainsi accroître notre impact social, voire inspirer d'autres initiatives au-delà de nos frontières.



Avant de se joindre à l'équipe de l'Institut Tamarack, Myriam a piloté le Projet impact collectif (PIC), une stratégie de réduction de la pauvreté dans les quartiers montréalais réalisée par Centraide du Grand Montréal et soutenue par un partenariat majeur d'acteur·rice·s philanthropiques, publics et communautaires. Cette expérience lui a apporté le savoir pratique nécessaire pour naviguer dans des partenariats complexes et susciter l'engagement d'acteur·rices divers vers le changement souhaité à l'échelle d'une ville. Myriam est diplômée de l'Université McGill en développement international et titulaire d'une maîtrise en études des migrations et des relations interculturelles de l'Université d'Amsterdam.