

# Canaliser le changement :

Comment réussir l'impact collectif





# Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif

Une analyse approfondie de la façon dont les organisations de toutes sortes agissent dans les environnements les plus divers et mettent en place une approche d'impact collectif pour résoudre les défis sociaux d'envergure.

PAR FAY HANLEYBROWN, JOHN KANIA ET MARK KRAMER

Quel est le point commun entre la lutte contre la malnutrition à l'échelle mondiale et un programme de réduction de la toxicomanie chez les adolescents dans un modeste comté rural du Massachusetts ? Tous deux ont accompli des progrès considérables vers l'atteinte de leurs objectifs : l'Alliance mondiale pour une meilleure nutrition (Global Alliance for Improved Nutrition, GAIN) a permis de réduire les déficiences nutritionnelles de 530 millions de personnes démunies dans le monde entier. La Communities That Care Coalition du comté de Franklin et de North Quabbin (Communities that Care) a quant à elle réalisé des progrès tout aussi impressionnants vers l'atteinte de ses objectifs, certes beaucoup plus limités géographiquement, en permettant notamment de réduire le « binge drinking » (consommation d'alcool occasionnelle et excessive) chez les jeunes de 31 %. Il est surprenant de constater qu'aucune de ces deux organisations ne doit son succès à une nouvelle intervention non encore testée, ou à l'expansion d'un organisme à but non lucratif performant. Malgré leurs différences énormes de

**FAY HANLEYBROWN** fait partie de la direction de FSG, elle est responsable de l'agence de Seattle et supervise les questions relatives à l'approche d'impact collectif. Avant de rejoindre FSG, elle a été consultante chez McKinsey & Co. et vice-présidente de la banque d'investissement UBS Warburg à Hong Kong.

**JOHN KANIA** fait partie de la direction de FSG, dont il dirige le cabinet de consultants. Avant de rejoindre FSG, il a été consultant chez Mercer Management and Consulting et Corporate Decisions Inc.

**MARK KRAMER** est le co-fondateur et l'un des dirigeants de FSG. Il est aussi le co-fondateur du Center for Effective Philanthropy, dont il a été le premier président du conseil d'administration, et « Senior fellow » (membre honoraire) de la John F. Kennedy School of Government de l'Université Harvard.

sujets traités et d'envergure, toutes deux ont réussi grâce à leur approche fondée sur l'impact collectif.

Dans le numéro Hiver 2011 de la *Stanford Social Innovation Review*, nous vous avons présenté ce concept d'« impact collectif ». Nous avons décrit quelques exemples d'actions collectives fortement structurées ayant eu un impact considérable pour la résolution de défis sociaux à grande échelle, notamment avec The Strive Partnership<sup>1</sup>, une initiative à vocation pédagogique de Cincinnati, ou la préservation de l'environnement avec le nettoyage de l'Elizabeth River en Virginie, ou encore la campagne contre l'obésité infantile de Somerville, dans le Massachusetts, « Shape Up Somerville ». Toutes ces initiatives ont en commun les cinq conditions fondamentales qui différencient l'impact collectif d'autres types de coopération : un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des actions qui se renforcent

mutuellement, une communication permanente et une structure de soutien. (Voir « Les cinq conditions de l'impact collectif » ci-dessous.)

Notre hypothèse de base était que ces cinq conditions réunies constituaient un paradigme plus puissant et plus réaliste pour le progrès social que le modèle prévalant d'impact isolé, où d'innombrables organismes à but non lucratif, entreprises et organismes d'État s'efforcent, chacun de leur côté, d'apporter une réponse aux défis sociaux. La nature complexe de la plupart des défis sociaux est en contradiction flagrante avec l'idée qu'un quelconque programme ou organisme, aussi bien géré et financé soit-il, puisse apporter à lui seul un changement durable à grande échelle. (Voir « Impact isolé/Impact collectif » page 2).

Cet article a reçu un accueil phénoménal. Des centaines d'organismes et de particuliers de tous les continents, et même de la Maison-Blanche, nous ont

## Les cinq conditions de l'impact collectif

<b>Plan d'action commun</b>	Tous les participants partagent la même vision du changement, y compris une même analyse du problème et une approche commune pour la résolution de celui-ci par des actions concertées.
<b>Système d'évaluation commun</b>	Recueillir des informations et évaluer de manière régulière les résultats de tous les participants permet de s'assurer que les efforts restent synchronisés, et que les participants assument leurs responsabilités mutuelles.
<b>Des actions se soutenant mutuellement</b>	Les activités des participants doivent être différenciées, tout en restant coordonnées par un plan d'action mutuellement renforcé.
<b>Communication permanente</b>	Il est nécessaire d'établir une communication régulière et ouverte entre les nombreux acteurs pour l'établissement de relations de confiance, le renforcement mutuel des objectifs et la création d'une motivation commune.
<b>Structure de soutien</b>	Pour créer et gérer l'impact collectif, il est nécessaire d'avoir une ou plusieurs structures distinctes dotées d'un personnel aux compétences diversifiées et très spécifiques, servant de structure de soutien à toute l'initiative et coordonnant les activités de toutes les organisations et agences participantes.

## Comparaison de l'impact isolé et de l'impact collectif

Impact isolé	Impact collectif
<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Les donateurs choisissent des bénéficiaires individuels offrant les solutions les plus prometteuses.</li> <li>▲ Les organismes à but non lucratif travaillent séparément et sont en compétition pour obtenir le plus d'impact.</li> <li>▲ L'évaluation pousse à distinguer l'impact isolé d'une organisation particulière.</li> <li>▲ L'obtention d'un changement de grande envergure est supposée dépendre de la capacité de flexibilité d'une seule organisation.</li> <li>▲ Les secteurs privés et publics sont souvent déconnectés des efforts des fondations et organismes à but non lucratif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Les donateurs et les personnes chargées de la mise en œuvre sont conscients que les défis sociaux, comme leurs solutions, résultent de l'interaction de nombreux groupes ou organisations au sein d'un système plus vaste.</li> <li>▲ Les progrès accomplis dépendent de la capacité à travailler ensemble vers un but commun et à évaluer le progrès de la même façon.</li> <li>▲ L'impact à grande échelle dépend de l'harmonisation intersectorielle croissante et des capacités d'apprentissage d'une multitude d'organisations.</li> <li>▲ Les secteurs privés et publics sont des partenaires essentiels.</li> <li>▲ Les organisations coordonnent activement leurs actions et partagent les leçons qu'elles en ont tirées.</li> </ul>

écrit pour nous faire part de leurs propres initiatives d'impact collectif et nous demander des conseils pour mieux mettre en pratique ces principes.

Mais ce qui est plus surprenant encore que l'intérêt suscité par cet article, c'est le nombre d'initiatives d'impact collectif ayant déjà obtenu des progrès significatifs dans la résolution des problèmes auxquels ils avaient choisi de s'attaquer. Outre les actions de GAIN et Communities That Care, Opportunity Chicago a permis à 6 000 occupants de logements sociaux de retrouver un emploi, soit 20 % de plus que son objectif initial, Memphis Fast Forward a fait reculer la violence et créé plus de 14 000 nouveaux emplois à Memphis, dans le Tennessee, la fondation Calgary Homeless Foundation a relogé plus de 3 300 hommes, femmes et enfants et a contribué à enrayer la plus importante augmentation du nombre de sans-abris jamais connue au Canada et Vibrant Communities a réduit de manière significative le taux de pauvreté dans plusieurs grandes villes canadiennes.

De plus, les initiatives citées dans notre premier article ont connu une expansion considérable depuis sa parution : l'approche de Shape Up Somerville a d'ores et déjà été adoptée par 14 localités via des projets de recherche inspirés par cette association et est à l'origine d'une coopération intersectorielle à l'échelle nationale. La Strive Partnership, a récemment publié son quatrième rapport annuel qui révèle que 81 % des 34 mesures qu'elle préconise pour la réussite scolaire vont dans la bonne direction, contre 74 % l'année passée et 68 % il y a deux ans.<sup>2</sup> La Strive Partnership connaît une expansion considérable : de cinq villes initialement prévues pour son implantation à la publication de notre article, elle est passée à plus de 80 villes (jusqu'à la vallée de la Ruhr en Allemagne) qui ont manifesté de l'intérêt pour son modèle et le désir de participer à son succès.

Cet essor est sans nul doute dû en partie à la crise financière et au manque de financements publics qui contraint le secteur social à trouver de nouveaux moyens pour en faire toujours plus avec de moins en moins de moyens ; une pression qui ne donne aucun signe d'amélioration. Cet attrait pour l'impact collectif s'explique peut-être aussi par la désillusion massive quant à la capacité des gouvernements du monde entier à résoudre les problèmes de société, ce qui incite les personnes à s'intéresser davantage à des modèles alternatifs de changement.

Cela dit, de plus en plus de personnes sont convaincues que loin d'être une simple étiquette fantaisiste pour un mode de coopération comme un autre, l'impact collectif incarne une approche fondamentalement différente, plus disciplinée et plus efficace pour obtenir un impact social à grande échelle. Le simple fait de mettre en application ces idées semble déjà susciter un regain d'énergie et d'optimisme. FSG a reçu plus d'une douzaine de demandes d'aide au lancement d'initiatives d'impact collectif, tandis que d'autres organisations axées sur le renforcement des capacités du secteur social, tout comme le Bridgespan Group, le Monitor Institute et le Tamarack Institute au Canada ont, quant à elles, développé des outils de mise en pratique d'initiatives d'impact collectif dans différents environnements.

Alors que de plus en plus d'exemples d'impact collectif continuent de voir le jour, il devient évident que cette approche peut s'appliquer à un très grand nombre de problèmes divers au niveau local, national et même mondial. Nous sommes de fait convaincus que l'adoption d'une approche d'impact collectif par tous les acteurs sociaux est le seul et unique moyen pour la société de progresser à grande échelle dans la résolution des problèmes complexes et urgents de notre temps.

En outre, les recherches continues que nous menons sur ce sujet nous ont apporté une vision plus claire des conditions de succès de l'impact collectif. L'objet de cet article consiste donc à mieux saisir les étapes nécessaires à l'impact collectif, afin de fournir une aide plus substantielle à tous ceux qui cherchent à lancer et à mener des initiatives d'impact collectif à travers le monde. Nous allons en particulier répondre aux questions les plus récurrentes : Par où commencer ? Comment harmoniser nos actions ? Et enfin, comment obtenir des résultats durables ?

### ÉVEILLER LE POUVOIR DE L'IMPACT COLLECTIF

Parmi tous les exemples d'impact collectif que nous avons étudiés, peu sont aussi différents en termes d'envergure que GAIN et Communities That Care. Et pourtant ces deux initiatives incarnent les principes de l'impact collectif, et toutes deux ont obtenu des résultats considérables et constants dans la poursuite de leurs objectifs.

Créé en 2002 lors d'une session spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies, GAIN vise à réduire la malnutrition dans le monde en améliorant la santé et l'alimentation de près d'un milliard de personnes à risque dans les pays en voie de développement. Le développement de GAIN reposait sur deux prémisses : premièrement, l'existence de moyens d'interventions ayant fait leurs preuves et pouvant être utilisés à cette échelle pour améliorer l'alimentation des plus démunis dans les pays en voie de développement, et deuxièmement l'augmentation considérable du rôle à jouer par le secteur privé dans l'amélioration de l'alimentation, même des plus pauvres. GAIN est actuellement dirigé par une fondation suisse, déjà présente dans huit villes du monde. En moins d'une décennie, GAIN a créé et coordonné les activités de pas moins de 36 plateformes de coopération de grande envergure impliquant des gouvernements, des ONG, des organisations multilatérales, des universités et plus de 600 entreprises dans plus de 30 pays. L'action de GAIN a permis à plus de 530 millions de personnes dans le monde entier de recevoir une alimentation enrichie en substances nutritives, réduisant ainsi de manière significative les déficiences en micronutriments endémiques dans de nombreux pays. En Chine, en Afrique du Sud et au Kenya par exemple, les déficiences en micronutriments ont baissé de 11 à 30 % chez les personnes ayant reçu les aliments enrichis de GAIN. Parallèlement, GAIN a récolté 322 millions de dollars de promesses de dons et obtenu la collaboration de ses partenaires du secteur privé et public valant plusieurs fois cette somme.

À l'autre extrémité du spectre d'action se trouve la région du comté de Franklin et du North Quabbin, dans l'ouest du Massachusetts, qui ne compte que

88 000 habitants répartis sur 30 localités et 2 186 km<sup>2</sup>. Lorsque deux organismes d'action sociale locaux, la Community Coalition for Teens et la Community Action des régions du comté de Franklin, du Hampshire et du North Quabbin, ont organisé une réunion pour aborder les problèmes de consommation d'alcool et de drogue chez les jeunes, elles ont eu la surprise de voir arriver 60 personnes. C'est de cette première réunion, tenue elle aussi par coïncidence en 2002, qu'est née Communities That Care, qui compte à présent 200 représentants issus des secteurs des services sociaux, de bureaux de procureurs, d'écoles, de services de police, d'organismes d'aide à la jeunesse, d'organisations religieuses, d'élus locaux, d'entreprises locales, de médias, de parents et de jeunes. Supervisée par un conseil central de coordination, cette initiative fonctionne par le biais de trois groupes de travail qui se réunissent chaque mois pour discuter de l'éducation parentale, de la place des jeunes dans la société, des lois et des normes en vigueur au sein de la communauté. De plus, une équipe spéciale de professionnels de la santé apporte son soutien à ces groupes de travail et sert d'intermédiaire avec dix districts scolaires publics de la région. En huit ans d'existence, le travail de Communities That Care a non seulement permis de réduire la consommation d'alcool excessive chez les jeunes, mais aussi celle de tabac de 32 % et celle de marijuana de 18 %. Ce regroupement d'associations a aussi récolté 5 millions de dollars en fonds publics pour soutenir leurs efforts.

Aussi différentes soient-elles, ces deux initiatives témoignent de la polyvalence de l'approche d'impact collectif et sont riches d'enseignements sur la façon de démarrer, de gérer et de structurer des initiatives d'impact collectif.

### LES CONDITIONS PRÉALABLES DE L'IMPACT COLLECTIF

Avant de lancer une initiative d'impact collectif, trois conditions préalables doivent être réunies : le soutien d'une personne influente (ambassadeur), des ressources de financement adéquates et le sentiment d'un besoin urgent de changement. Ensemble, ces conditions préalables créent l'opportunité et la motivation nécessaires pour rassembler au sein d'une initiative d'impact collectif des personnes n'ayant jamais travaillé ensemble auparavant, et les y maintenir jusqu'à ce que la dynamique de cette initiative soit enclenchée et autosuffisante.

Le facteur le plus critique est de loin le soutien d'un ambassadeur (ou petit groupe de personnes influentes) qui impose le respect nécessaire pour rassembler des dirigeants de tous les secteurs et maintenir un degré d'implication active dans l'initiative au fil du temps. Nous avons pu observer de façon récurrente l'importance d'un leadership dynamique pour catalyser et

soutenir les initiatives d'impact collectif. Cela nécessite toutefois un leader d'un type très particulier, qui ait passionnément à cœur la résolution d'un problème, mais accepte en même temps de laisser les participants trouver des réponses par eux-mêmes, plutôt que de chercher à promouvoir son propre point de vue.<sup>3</sup> Dans le cas de GAIN, quatre personnes très expérimentées en matière de développement - Bill Foegen, l'ancien directeur des Centres américains de lutte contre les maladies, à qui l'on attribue généralement le mérite d'avoir éradiqué la variole, Kul Gautam, représentant senior de l'UNICEF, Duff Gillespie, chef du bureau Population et Nutrition de l'Agence américaine pour le développement international (US Agency for International Development, USAID) et Sally Stansfield, l'une des premières directrices de la Bill & Melinda Gates Foundation - ont décidé d'unir leurs efforts et d'étudier les possibilités d'action à grande échelle pour résoudre le problème de la malnutrition des populations à risque dans les pays en voie de développement. Leur présence conjuguée a littéralement galvanisé la session spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies en 2002, et conduit à la création de GAIN et

capacités de production, de distribution et de création de demande du secteur privé, pour atteindre des millions de personnes efficacement et durablement, comme cela a été le cas pour GAIN ? Une autre façon de créer le sentiment d'urgence pour convaincre les personnes de se rassembler est de mener des études et de publier un rapport à forte résonance médiatique, soulignant la gravité d'un problème.

### FAIRE NAÎTRE L'IMPACT COLLECTIF

Une fois les conditions préalables réunies, nos cas d'études suggèrent trois phases distinctes pour obtenir un impact collectif et le maintenir.

La phase I, déclencher un passage à l'action, requiert à la fois une bonne connaissance des principaux acteurs du secteur, des actions déjà en place et des données de référence concernant le défi social en question afin de justifier la nécessité d'un changement, et une structure de gouvernance initiale composée d'ambassadeurs de poids.

La phase II, s'organiser pour l'action, requiert un travail en commun des parties prenantes pour se fixer des objectifs et critères de mesure communs,

---

**Cet attrait pour l'impact collectif s'explique peut-être par la désillusion massive quant à la capacité des gouvernements à résoudre les problèmes de société, ce qui incite les personnes à se pencher sur de nouveaux modèles d'engagement.**

---

à l'engagement consécutif de centaines de gouvernements, entreprises et organismes à but non lucratif.

Deuxièmement, il faut des ressources financières adéquates pour que l'initiative puisse durer au moins deux à trois ans, en général sous la forme d'au moins un donateur principal qui s'engage dès le départ et est capable d'apporter son soutien et de mobiliser d'autres ressources pour financer les besoins en infrastructure et planification. Dans le cas de GAIN, ce soutien a été apporté par la Gates Foundation, l'Agence canadienne de développement international et l'USAID. Pour Communities That Care, le financement sur plusieurs années nécessaire a été assuré par le biais d'un financement fédéral.

Enfin, le dernier facteur est un sentiment partagé d'urgence à résoudre un problème donné. Une situation de crise a-t-elle créé un point de rupture et convaincu les gens de la nécessité d'une approche entièrement nouvelle ? Existe-t-il un potentiel de financement substantiel, susceptible d'inciter des personnes à unir leurs efforts, comme cela a été le cas dans le comté de Franklin ? Existe-t-il une approche fondamentalement nouvelle, comme l'utilisation des

créer une structure de soutien et entamer le processus d'alignement des nombreux organismes impliqués pour l'adoption de ces objectifs et systèmes de mesure communs.

La phase III, soutenir l'action et l'impact, exige des parties prenantes qu'elles s'engagent sur des domaines d'action prioritaires de façon coordonnée, recueillent des informations de manière systématique et mettent en place des processus durables permettant l'apprentissage actif et des rectifications d'orientation nécessaires au fur et à mesure des progrès obtenus dans l'accomplissement de leurs objectifs communs. (Voir « Phases d'impact collectif » page 4.)

Il est important de prendre conscience que chaque initiative doit se développer à partir des efforts de coopération déjà en place pour résoudre le problème. Les initiatives d'impact collectif sont plus efficaces lorsqu'elles se basent sur ce qui existe déjà : honorer les initiatives déjà déployées et obtenir le soutien des organismes établis, plutôt que de créer une solution entièrement nouvelle à partir de rien.

Il est tout aussi important d'être réaliste sur le temps que prendront ces étapes préliminaires d'orga-

nisation. Pour créer une infrastructure efficace permettant aux parties prenantes de travailler ensemble et d'améliorer réellement un système défaillant, il faut du temps. Les deux premières phases à elles seules peuvent prendre de six mois à deux ans. L'envergure du problème à résoudre, le degré de coopération existante et le nombre de personnes impliquées dans la communauté sont autant de facteurs influant sur le temps nécessaire. Procéder à l'évaluation de la faisabilité en fonction des conditions préalables énumérées ci-dessus peut donner une idée du temps nécessaire à prévoir.

Une fois l'initiative lancée, la phase III peut durer dix ans ou plus. L'impact collectif est un marathon, pas un sprint. Il n'existe aucun raccourci dans ce processus à long terme de changement social. Heureusement, les progrès accomplis en cours de route sont tangibles et encourageants. De fait, il est essentiel, pour souder l'action collective, d'obtenir rapidement des résultats prouvant l'importance de travailler ensemble. Prenons, par exemple, le cas d'une initiative d'impact collectif dans le domaine de l'éducation de Seattle, à laquelle FSG apporte son soutien : le travail accompli en commun la première année a permis d'augmenter de façon spectaculaire le nombre d'étudiants inscrits pour une bourse d'études universitaires, un signe encourageant, même si ce n'était pas le but ultime de l'association. Le simple fait de se mettre d'accord sur un plan d'action commun et un système d'évaluation commun durant la phase II donne souvent aux participants le sentiment d'avoir déjà bien progressé.

### FIXER UN PLAN D'ACTION COMMUN

Développer un plan d'action commun et bien défini peut sembler a priori une tâche aisée. Et pourtant, nous avons constaté que, quels que soient le problème et la région du monde, les professionnels ont des difficultés à s'entendre de façon suffisamment claire sur les étapes à suivre pour mettre en place avec succès un système d'évaluation commun et des activités cohérentes. Fixer

un plan d'action commun requiert deux étapes : la délimitation du système à faire évoluer ou du problème à résoudre, et le développement d'un cadre d'action stratégique pour guider les activités de l'initiative.

**Délimitation du problème.** La délimitation du problème se décide au cas par cas, selon la situation. Par exemple, dans une autre initiative d'impact collectif axée sur la toxicomanie chez les jeunes, un groupe intersectoriel de parties prenantes de Staten Island, à New York, a défini comme facteurs essentiels entrant dans son périmètre d'action les normes sociales prévalant chez les parents et les jeunes, ainsi que les activités de prévention et de traitement. Ils auraient pu tout aussi bien y inclure de nombreux autres facteurs « à la racine même » du problème de la toxicomanie, comme le chômage des jeunes ou la violence domestique. Même si ces problèmes contribuent sans aucun doute à la toxicomanie, le groupe se sentait moins capable d'obtenir un quelconque impact dans ces domaines-là, et les a par conséquent écartés de son périmètre d'action. Ils ont, en revanche, décidé d'inclure dans le cadre de ce qu'ils estimaient pouvoir entreprendre, la coopération avec les détaillants pour limiter la disponibilité d'alcool pour les mineurs, bien que cet aspect ne touche pas directement le secteur social.

Un autre exemple intéressant est le cadre défini par Opportunity Chicago, une initiative d'impact collectif regroupant des fondations, des organismes gouvernementaux, des organismes à but non lucratif et des employeurs ayant uni leurs efforts pour créer un lien entre les habitants de zones défavorisées et les employeurs, dans le cadre du plan global de la municipalité pour réhabiliter ces zones. Les leaders de cette initiative ont pris conscience du fait que créer des logements neufs ne servirait à rien si les habitants ne pouvaient pas réunir les conditions d'emploi nécessaires pour y avoir accès. C'est pourquoi ils ont décidé d'inclure le développement de la main d'œuvre

dans le cadre de leur initiative pour le logement et ont créé Opportunity Chicago, l'initiative d'impact collectif qui a permis à 6 000 habitants de la ville de retrouver un emploi.

La délimitation du problème peut évoluer au fil du temps. Après près de dix ans de prévention et de lutte contre la toxicomanie chez les adolescents, Communities That Care lance une seconde initiative pour s'attaquer au problème de la nutrition et de l'activité physique chez les jeunes, dans le cadre de sa mission d'amélioration de la santé des jeunes dans leur région, une nouvelle occasion pour le tissu d'associations de parties prenantes déjà existant de faire ses preuves dans un domaine étroitement lié, bien que nouveau.

La définition du cadre géographique requiert le même type de décisions, faisant la part des choses entre le contexte local et les aspirations de chaque partie prenante. Alors que Shape Up Somerville a choisi de se concentrer sur une ville en particulier dans son programme d'action contre l'obésité infantile, Livewell Colorado, s'attaque au même problème, mais à l'échelle de tout un État, et rassemble un groupe beaucoup plus disparate, composé de représentants d'entreprises, du gouvernement, d'organismes à but non lucratif et des secteurs médical, éducatif et du transport.

Même s'il est important de bien distinguer ce qui fait partie ou non des actions communes, la plupart du temps, le cadre d'action est défini de manière floue et extensible. L'analyse et les activités qui s'ensuivent peuvent en effet faire apparaître d'autres problèmes, acteurs ou données géographiques initialement exclus. Communities That Care, par exemple, se consacrait à l'origine au comté de Franklin, avant d'étendre les limites de son action au North Quabbin, lors de sa septième année d'existence.

### Développer le cadre d'action stratégique.

Une fois les limites du système définies, la création d'un plan d'action commun doit, dans un deuxième temps, se concentrer sur l'élaboration d'un cadre d'action stratégique. Cela ne doit être ni un plan encyclopédique, ni un modèle de changement rigide. La « feuille de route » de Strive Partnership par exemple, tient sur une seule page et sa version originale a été élaborée en quelques semaines à peine. Le cadre stratégique doit avoir le juste équilibre entre les deux impératifs de base de simplicité et de présentation claire et globale du problème et des activités de toutes les parties prenantes, et la souplesse nécessaire pour permettre au processus d'apprentissage intrinsèque de l'impact collectif d'y trouver sa place. Ce cadre d'action peut jouer un rôle essentiel dans la création d'un programme commun. Comme l'explique Chad Wick, l'un des premiers ambassadeurs de Strive Partnership, « Notre feuille de route a véritablement changé notre

## Les phases de l'Impact collectif

Les clés du succès	PHASE I LANCER UNE ACTION	PHASE II S'ORGANISER POUR OBTENIR UN IMPACT	PHASE III SOUTENIR L'ACTION ET L'IMPACT OBTENU
<b>Gouvernance et infrastructure</b>	Identifier les ambassadeurs et constituer un groupe intersectoriel	Créer l'infrastructure d'un programme	Organiser et affiner
<b>Planification stratégique</b>	Cerner la situation et élaborer un dossier à partir des données disponibles	Créer un plan d'action commun (objectifs et stratégie)	Soutenir la mise en œuvre (harmonisation des objectifs et des stratégies)
<b>Implication de la communauté</b>	Organiser la sensibilisation de la communauté	Obtenir l'engagement de la communauté et susciter une volonté d'action générale	Poursuivre l'engagement et organiser la promotion de l'initiative
<b>Évaluation et amélioration</b>	Analyser les données de référence pour identifier les principaux problèmes et lacunes	Établir des indicateurs communs (indices, évaluation et approche)	Recueillir, suivre et enregistrer les progrès obtenus (processus d'apprentissage et d'amélioration)

vision du monde à tous et nous a donné une base de travail commune. Elle a permis à d'autres personnes de sortir de leurs préjugés et d'être plus ouvertes à la réalité actuelle et à ce que pourrait être l'avenir ».

Les cadres les plus efficaces comportent un grand nombre de facteurs essentiels : une description du problème étayée par des études sérieuses, un objectif de changement clairement défini, un ensemble de stratégies-clés pour favoriser ce changement à grande échelle, des principes directeurs régissant le

atteindre ses objectifs], des hypothèses testées en permanence par le biais de processus d'essais et d'erreurs qui sont révisés selon les conclusions que nous tirons, les modifications constantes du contexte local et l'arrivée de nouveaux acteurs avec de nouveaux points de vue et de nouvelles priorités ».

La recherche de FSG confirme cette nécessité d'adaptation permanente. Le Strive Partnership a modifié sa feuille de route trois fois au cours des cinq dernières années. Depuis sa mise en place, GAIN

donneront que des résultats superficiels. Le simple fait d'avoir un ensemble d'indicateurs peu nombreux, mais complet, crée un langage commun pour le renforcement du cadre d'action, l'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation d'un plan d'action commun, une meilleure harmonisation des objectifs des différentes organisations. Cela encourage également la résolution des problèmes par la coopération et crée une plateforme commune d'apprentissage permanent pour tous les participants, qui deviennent ainsi progressivement plus efficaces.<sup>5</sup> Une fois qu'il est devenu possible de planifier le travail d'une multitude d'organisations selon un même ensemble d'indicateurs et de résultats, la notion de renforcement mutuel des activités par leur synergie devient tout à fait claire.

Prenons le cas de l'initiative d'impact collectif pour réduire le nombre de sans-abris à Calgary, au Canada, soutenu par la Fondation des Sans-abris de Calgary (Calgary Homeless Foundation, CHF). Lorsque les parties prenantes se sont réunies pour la première fois afin de définir des méthodes de mesure communes du nombre de sans-abris, elles ont découvert avec stupéfaction que les nombreux organismes, fournisseurs de logements et donateurs de Calgary utilisaient des milliers de systèmes différents pour l'évaluation du problème des sans-abris. Elles ont également découvert que les fournisseurs de logements avaient des définitions très différentes de termes-clés comme les sans-abris « chroniques » par opposition aux sans-abris « passagers », et que leurs services ne correspondaient pas toujours aux besoins des personnes auxquelles ils s'adressaient. Le simple fait de mettre en place huit critères de mesure communs limités et clairement définis a permis d'obtenir une amélioration et une meilleure coordination des services proposés. Même les problèmes de confidentialité, l'un des principaux obstacles à la communication des données, ont été résolus de façon à permettre leur partage, tout en les rendant en fait plus confidentiels. Comme le dit Alina Turner, Directrice Stratégies de la CHF : « Mettre en place des critères de mesure communs est un moyen d'initier le changement en profondeur des systèmes en vigueur de sorte que les gens s'y retrouvent, en partant d'un cadre commun pour parvenir à l'homogénéisation de tout un système de santé ».

Développer un système d'évaluation commun efficace requiert à la fois un engagement de grande ampleur de la part de nombreuses organisations du secteur, et des attentes clairement définies en matière de confidentialité et de transparence. L'initiative de Calgary pour les sans-abris a élaboré, en collaboration avec un comité de consultants intersectoriels et un comité de fournisseurs de services, des critères de mesure communs à partir d'études reposant sur des faits concrets. Ces critères de mesure ont ensuite

## Des centaines d'organismes et de particuliers de tous les continents, et même de la Maison-Blanche, nous ont écrit pour nous faire part de leurs propres initiatives d'impact collectif.

comportement du groupe, et enfin une approche d'évaluation définissant la manière dont l'initiative d'impact collectif recueillera des informations sur les retombées de ses efforts et les évaluera.

Depuis 2002, l'Institut Tamarack définit les orientations du gouvernement canadien dans la lutte contre la pauvreté via son initiative Vibrant Communities dans une douzaine de villes canadiennes. L'Institut Tamarack définit chacun de ses cadres d'action stratégiques comme des « Cadres d'action pour le changement » et décrit ainsi ses valeurs, de façon assez convaincante : « Un cadre d'action rigoureux, basé sur des études approfondies et les commentaires recueillis auprès des acteurs locaux définit les orientations stratégiques du groupe, les aide à faire des choix difficiles sur leurs investissements en temps et en énergie, et les guide dans leurs efforts de contrôle et d'évaluation de leur travail. Demandez aux personnes impliquées dans l'action commune de vous parler de leurs objectifs et feuille de route pour y parvenir, et elles vous le diront ».<sup>4</sup>

À notre avis, c'est une description qui peut s'appliquer à tout cadre d'action stratégique fixant les orientations d'un plan d'action commun. Notre expérience nous a également appris qu'il n'est pas toujours judicieux de démarrer par la mise en application de toutes les stratégies définies dans le plan d'action commun. Il est important d'adopter une combinaison de stratégies permettant d'obtenir des résultats substantiels et faciles à court terme afin d'encourager l'essor de l'initiative, de même que des stratégies structurelles plus ambitieuses, dont les résultats risquent de n'être visibles qu'au bout de plusieurs années.

Il est important de noter qu'un cadre d'action stratégique n'a rien de définitif. Comme le dit Tamarack à ce sujet : « Ce sont des hypothèses de travail sur la façon dont le groupe pense qu'il peut y parvenir [à

construire un solide réseau d'informations sur les retombées de son action et intégré, durant ces huit dernières années, les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience comme élément fondamental de son quatrième cadre annuel d'action stratégique. Communities That Care a elle aussi révisé son plan d'action communautaire à trois reprises au cours de ces huit dernières années.

La mise en place d'une approche d'impact collectif avec ce type de programme fluide requiert de nouveaux types de structures de coopération, comme des systèmes d'évaluation communs et des structures de soutien.

### SYSTÈMES D'ÉVALUATION COMMUNS

Comme nous le disons régulièrement les professionnels, l'un des aspects les plus difficiles pour obtenir un impact collectif est un système d'évaluation commun des résultats : l'utilisation d'un ensemble de mesures communes pour superviser les performances et suivre les progrès réalisés dans l'accomplissement des objectifs et tirer les leçons de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. Le paradigme classique d'évaluation, axé sur l'isolement de l'impact d'une seule organisation ou d'un seul fonds, n'est pas facilement transposable pour mesurer l'impact de plusieurs organisations travaillant ensemble en temps réel à la résolution d'un problème commun. Les conflits de priorités entre les parties prenantes et les craintes d'être jugé comme moins performant rendent très difficile le fait de se mettre d'accord sur un système de mesure commun. Les organisations ont déjà peu de ressources à leur disposition pour évaluer leurs propres performances, et encore moins pour développer et maintenir un système d'évaluation commun à de multiples organisations.

Et pourtant, le système d'évaluation commun est essentiel : sans lui, les efforts de coopération ne

été raffinés au cours de réunions régulières entre les dizaines de parties prenantes, avant d'être finalisés.

Les systèmes d'évaluation communs exigent également un leadership fort, un financement substantiel et une aide permanente en personnel de la part de la structure de soutien pour répondre aux besoins de formation, d'organisation et de vérification de l'exactitude des données. Dans le cas de la CHF, c'est la fondation elle-même qui a financé et fourni le personnel nécessaire au développement du système d'information pour la gestion des sans-abri (HMIS) et le processus de développement de critères de mesure communs.

cédés de contrôle rigoureux et de critères d'évaluation qui, considérés ensemble, constituent le programme d'apprentissage de toute l'organisation. Elle possède également un Conseil de partenariat composé d'experts internationaux dans les domaines de la nutrition, de l'agriculture, de l'économie et des affaires, qui apporte ses suggestions au Conseil d'administration sur le programme d'apprentissage, examine les données pour vérifier leur fiabilité et fait des recommandations sur les possibilités d'amélioration de la gestion et des opérations.

Quelle que soit l'approche d'amélioration continue

## L'adoption d'une approche d'impact collectif par la communauté dans ses échanges quotidiens est le seul et unique moyen pour la société de progresser à grande échelle dans la résolution des problèmes complexes et urgents.

Les dernières avancées technologiques d'Internet permettent à d'innombrables parties prenantes d'harmoniser leur système d'évaluation commun à moindre coût et ce d'une façon qui aurait été impossible il y a seulement quelques années. La CHF a adopté un système HMIS sophistiqué, avec différents niveaux d'accès sécurisé aux données, destiné aux fournisseurs de logements, aux organismes gouvernementaux et aux donateurs. En coopération avec les écoles publiques de Cincinnati, Procter & Gamble et Microsoft, le Strive Partnership a accompli des progrès considérables dans l'harmonisation de ses systèmes d'évaluation communs, avec l'introduction du « Tableau de bord des Partenaires éducatifs », un système en ligne permettant aux écoles et aux organismes prestataires à but non lucratif d'accéder aux résultats d'élèves individuels et aux services spécifiques qu'il reçoit. L'opération Ville Sûre (Safe Community) de Fast Forward Memphis, a élaboré un outil de suivi et de diffusion dans tout le comté des données sur la criminalité, et a contribué à la création d'un protocole d'entente pour la communication des données, avec la participation des cinq services de police municipaux et des services de police centraux de la ville.

Mais avoir des critères de mesure communs n'est que la première étape. Les participants doivent se réunir régulièrement pour discuter de leurs résultats respectifs, s'enrichir mutuellement de leurs expériences et peaufiner leur travail individuel et collectif en fonction de leurs acquis. De nombreuses initiatives font appel à des processus standardisés d'amélioration continue, comme Six Sigma de General Electric ou le Model for Improvement. L'initiative de GAIN, par exemple, s'est dotée à la fois d'un cadre de performances, de pro-

choisie, la structure de soutien joue un rôle essentiel dans le renforcement du processus d'apprentissage et d'amélioration tout au long de la vie de l'association.

### PÉRENNISER L'IMPACT COLLECTIF

Deux éléments structurels majeurs permettent aux initiatives d'impact collectif de répondre aux défis en apparence insurmontables que pose l'harmonisation de tant d'organisations différentes et leur maintien sous une même gouvernance pendant si longtemps : la structure de soutien et les différents niveaux opérationnels qu'implique la coopération en réseau.

**Structure de soutien.** Comme mentionné dans notre premier article, « la création et la gestion de l'impact collectif exigent l'existence d'une organisation séparée et d'un personnel aux compétences diverses et bien spécifiques, servant de soutien à l'initiative dans son ensemble ». Nous mettions aussi en garde sur le fait que « la coordination de groupes importants, dans le cadre de l'initiative d'impact collectif, demande du temps et des ressources, et trop souvent l'idée préconçue que la coopération viendra d'elle-même, sans l'aide d'une infrastructure de soutien, est l'une des causes les plus fréquentes d'échec ».

Depuis, nos études ont confirmé que les structures de soutien ont six fonctions essentielles : fournir des orientations stratégiques globales, faciliter le dialogue entre les partenaires, recueillir, gérer et analyser les données, traiter les communications, coordonner la sensibilisation de la communauté et débloquer les financements nécessaires.

Même si ces fonctions de soutien essentielles sont les mêmes pour toutes les initiatives d'impact collectif que nous avons étudiées, elles peuvent être

accomplies par différents types de structures. (Voir « Structures de soutien » page 7.) Ce rôle de soutien peut être assumé par les donateurs, des organismes à but non lucratif déjà existants ou nouvellement créés, des intermédiaires tels que les fondations territoriales, comme United Ways aux États-Unis, ou des organismes gouvernementaux. Il peut également être assumé par plusieurs organisations à la fois. La Magnolia Place Community Initiative de Los Angeles, a par exemple pour mission d'optimiser le fonctionnement de la cellule familiale, la santé et le bien-être, l'aptitude scolaire et la stabilité financière d'une population de 100 000 habitants. Cette initiative dispose d'un personnel restreint, mais dévoué, assurant le suivi du travail. Les différentes fonctions de soutien, entre autres le recueil et l'analyse de données et le maintien d'une vision stratégique cohérente dans toutes les communications, sont assumées par plusieurs organisations partenaires parmi les 70 de son réseau.

Chaque structure a des avantages et des inconvénients : le choix de la meilleure structure dépend donc de chaque cas particulier, du problème à traiter et de son implantation, de la capacité à assurer un financement adéquat, de la neutralité de la structure aux yeux du public, un facteur d'une importance cruciale, et enfin de la capacité à mobiliser les parties prenantes. Les structures de soutien sont par ailleurs confrontées à deux défis différents pour leur direction et leur financement. Aucune initiative d'impact collectif ne saurait subsister dans la durée si la structure de soutien n'est pas dirigée par une personne possédant des qualités de souplesse d'encadrement prononcées, et la capacité de motiver les personnes sans imposer un plan d'action déterminé à l'avance ou s'attribuer tout le mérite du succès. Les structures de soutien doivent trouver et maintenir le difficile équilibre entre une direction forte, nécessaire pour maintenir la cohésion de toutes les parties concernées, et un rôle effacé, « en coulisse », qui attribue aux autres parties prenantes concernées le mérite du succès de l'initiative.

Les structures de soutien doivent également disposer d'un financement suffisant. Malgré l'intérêt croissant pour l'impact collectif, peu de donateurs se montrent actuellement disposés à financer les structures de soutien associées aux problèmes auxquels ils sont le plus sensibilisés. L'adoption d'une approche d'impact collectif suppose un changement radical d'état d'esprit chez de nombreux donateurs, habitués à recevoir la reconnaissance pour leur soutien apporté à des interventions à court terme. L'impact collectif n'est pas un remède miracle et ne se produit pas du jour au lendemain. Il fonctionne par améliorations graduelles, au fur et à mesure que les parties prenantes tirent les leçons de leurs expériences, apprennent à agir de façon plus cohérente et efficace. Les donateurs doivent être prêts à financer un pro-



cessus à durée indéterminée, s'étalant sur plusieurs années, et à se satisfaire de l'idée qu'ils contribuent à un impact social à grande échelle et durable, sans pouvoir s'attribuer le mérite d'avoir participé à une action particulière, rendue directement possible par leurs apports de fonds.

Pire encore, les structures de soutien sont parfois perçues comme une sorte de frais généraux qui fait systématiquement fuir les donateurs. Et pourtant, les structures de soutien efficaces sont un levier extraordinairement puissant. Le financement d'une structure de soutien représente en général moins de 1 % de la somme globale des budgets qu'elle coordonne, et peut améliorer considérablement la rentabilité des 99 % de frais restants. Les structures de soutien peuvent également attirer de nouveaux financements. Comme indiqué précédemment, GAIN, tout comme Communities That Care, a obtenu de nouveaux financements substantiels pour son travail.

Toutefois, même la meilleure structure de soutien ne saurait gérer à elle seule les centaines de parties prenantes impliquées dans une initiative d'impact collectif. Il est donc nécessaire de mettre en place différents niveaux de coopération en réseau.

**Niveaux opérationnels de coopération en réseau.** Nous avons pu observer des tendances récurrentes très similaires dans la manière dont les

initiatives d'impact collectif couronnées de succès sont structurées, et ce, quels que soient les différents problèmes et les paramètres géographiques. Chacune de ces initiatives commence par la mise en place d'un groupe de supervision, souvent appelé comité de pilotage, ou comité exécutif, composé de personnes de niveau chef d'entreprise de tous les secteurs et qui sont membres des principales organisations impliquées dans la résolution du problème en question. Dans le meilleur des cas, le groupe de supervision comprend également des représentants des personnes affectées par le problème. Ce comité de pilotage travaille à la création d'un plan d'action commun délimitant les efforts à fournir et définissant un cadre d'action stratégique. Ensuite, le comité se réunit régulièrement pour superviser les progrès accomplis par l'ensemble de l'initiative.

Une fois le cadre d'action stratégique approuvé par tous, différents groupes de travail sont constitués autour de chacun des principaux leviers d'action ou stratégies. GAIN, par exemple, est supervisé par un comité de directeurs, secondés par un secrétariat d'une centaine de personnes opérant sur les quatre initiatives du programme : le renforcement à grande échelle, les compléments alimentaires, les aliments nutritifs chez la femme enceinte et les enfants en bas âge, et l'amélioration de la valeur nutritionnelle des produits

de l'agriculture. 15 groupes de travail apportent leur soutien à ces programmes, aussi bien sur des sujets à la fois techniques et concrets comme l'iode dans le sel, l'alimentation des nourrissons et des enfants en bas âge et les recommandations en la matière, mais également des groupes de travail spécialisés dans l'évaluation et la recherche, la communication et les relations avec les donateurs. Livewell Colorado fonctionne avec 22 partenariats intersectoriels, chargés de faire appliquer le plan d'action commun de l'État au sein de chaque communauté individuelle. Communities That Care possède trois groupes de travail axés sur l'éducation parentale, la place des jeunes dans la société et les normes communautaires, ainsi qu'une équipe spéciale chargée de la santé à l'école. Des initiatives plus complexes peuvent bénéficier en plus de sous-groupes aux objectifs plus spécifiques, dans le cadre de stratégies définies comme prioritaires.

Même si les groupes se réunissent séparément, ils communiquent et sont coordonnés entre eux selon les différents niveaux de coopération. Une coordination efficace par le biais de la structure de soutien peut permettre d'homogénéiser et de synchroniser les actions de centaines d'organisations s'attaquant simultanément aux différents aspects d'un problème complexe. Ce sont ces groupes de travail ciblés qui accomplissent le véritable travail d'une initiative

## Structures de soutien

Types de soutien	Description	Exemples	Avantages	Inconvénients
<b>Financées par les donateurs</b>	L'un des donateurs met en place une stratégie d'impact collectif (IC) en tant que planificateur, financier et organisateur	Calgary Homeless Foundation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Capacité à assurer l'apport de fonds initial et les ressources récurrentes nécessaires</li> <li>▲ Capacité à amener d'autres partenaires et à trouver de nouveaux donateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Manque d'adhésion générale si les efforts d'IC sont perçus comme encouragés par un seul donateur</li> <li>▲ Absence de neutralité aux yeux du public</li> </ul>
<b>Nouvelle association à but non lucratif</b>	Une nouvelle entité est créée, souvent par le biais d'un financement privé, pour servir de structure de soutien	Centre communautaire pour l'amélioration des résultats scolaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Perçu comme neutre par l'opinion en tant que structure organisatrice</li> <li>▲ Manque potentiel d'expérience de terrain</li> <li>▲ Clarté des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Absence de sources de financement durable et questions potentielles sur les priorités de financement</li> <li>▲ Compétition potentielle avec les organismes à but non lucratif locaux</li> </ul>
<b>Organisme à but non lucratif existant</b>	Un organisme à but non lucratif existant prend la direction de la coordination de la stratégie de CI	Opportunity Chicago	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Crédibilité, définition claire des mérites de chacun et excellente maîtrise du problème</li> <li>▲ Infrastructure existante en place si disposant de ressources suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Potentiel d'historique négatif dans la communauté et perception non neutre par le public</li> <li>▲ Audience faible si financement insuffisant</li> </ul>
<b>Gouvernement</b>	Une entité gouvernementale de niveau local, fédéral ou national encourage les efforts de CI	Shape Up Somerville	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ « Sceau d'approbation » du secteur public</li> <li>▲ Infrastructure existante en place si disposant de ressources suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ La lourdeur administrative peut ralentir les progrès obtenus</li> <li>▲ Le financement public peut ne pas être fiable</li> </ul>
<b>Communs à plusieurs organisations</b>	De nombreuses organisations s'attribuent les mérites des bénéfices obtenus par l'IC	Magnolia Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Besoins en financement moins importants si répartis sur plusieurs organisations</li> <li>▲ Large adhésion, savoir-faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Manque de clarté dans la définition des responsabilités et nombreuses opinions divergentes parmi les différents participants</li> <li>▲ Défis liés à la coordination, risquant de diminuer la rentabilité</li> </ul>
<b>Dirigée par un comité de pilotage</b>	Comité supérieur doté du pouvoir décisionnel final	Memphis Fast Forward	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Large adhésion parmi les principaux acteurs et instances dirigeantes des secteurs privé et public et organismes à but non lucratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Manque de clarté dans la définition des responsabilités et nombreuses opinions divergentes</li> </ul>

d'impact collectif, via un processus permanent de « planification/action », basé sur les informations recueillies sur les retombées de leurs actions et sur ce qui s'est avéré efficace ou non.

Les groupes de travail développent en général leurs propres plans d'action structurés autour du principe de « progresser même à petits pas » (réajustement infime, mais stratégique qui permet d'obtenir des résultats significatifs) par rapport aux critères de mesure communs spécifiques. Une fois leurs plans d'action définis, les groupes de travail ont la responsabilité de se réunir régulièrement pour se communiquer les informations et discuter de leurs expériences et progrès accomplis, et de diffuser plus largement leurs activités auprès des autres organisations et particuliers concernés par le problème, de sorte que ceux-ci puissent eux aussi bénéficier, par ricochet, de l'alignement central. C'est là un autre avantage de l'impact collectif : au fur et à mesure que le centre de gravité du plan d'action commun devient plus visible à tous ceux qui travaillent sur le problème, même les personnes et associations non directement impliquées nommément dans l'initiative commencent à agir de manière plus synchronisée avec l'effort collectif. Pour Brenda Ranum, l'une des dirigeantes de la Northeast Iowa Food & Fitness Initiative, qui rassemble cinq comtés ruraux pour l'amélioration de l'accès à des aliments sains et cultivés localement et pour la création de possibilités d'activités physiques, cet avantage de la synchronisation ressemble beaucoup à un « bonus collectif ». Dans notre propre travail de consultants et de soutien aux initiatives d'impact collectif pour la résolution de problèmes aussi variés que la réforme du Code pénal des mineurs, la pêche durable, la réforme de l'éducation, la formation de la jeunesse ou le développement agricole, nous avons, nous aussi, pu observer les avantages de ce phénomène de « bonus collectif ».

L'évaluation périodique et systématique des progrès accomplis par les différents groupes de travail est assurée par la structure de soutien qui synthétise ensuite les résultats et les présente au comité de supervision, qui est chargé d'entretenir la flamme du plan d'action commun.

Le nombre de groupes de travail et niveaux de coopération peuvent évoluer avec le temps. Les stratégies des groupes de travail évoluent selon ce qui s'est avéré donner ou non des résultats : certains groupes peuvent se dissoudre et d'autres se former pour tester d'autres stratégies nouvellement identifiées et définies par le plan d'action commun. L'essentiel est que toutes les stratégies appliquées soient clairement reliées au plan d'action commun et aux critères de mesure communs, mais également entre elles.

L'exemple de Memphis Fast Forward illustre la façon dont une communauté est capable de résoudre des problèmes multiples et complexes, grâce à cette

structure à plusieurs niveaux. Le travail de Memphis Fast Forward est supervisé par un comité de pilotage intersectoriel d'une vingtaine de personnes, dont l'objectif est de faire de Memphis l'un des centres économiques les plus florissants du sud des États-Unis. Ils ont élaboré un plan d'action commun axé sur quatre leviers principaux : la sécurité publique, l'éducation, l'emploi et l'efficacité gouvernementale. Chaque levier constitue sa propre sous-initiative, et est supervisé par son propre comité de pilotage intersectoriel et secondé par une structure de soutien dédiée. Chaque sous-initiative se subdivise à son tour en plusieurs groupes de travail, reliés les uns aux autres, axés sur l'un des leviers stratégiques propres à chacun des quatre domaines sélectionnés. La direction de la Sécurité publique, par exemple, a développé son propre cadre d'action stratégique comprenant 15 stratégies, reposant chacune sur des partenaires clés et une représentation intersectorielle. Les efforts combinés de ces groupes de travail en réseau ont permis de réduire la violence et la criminalité contre les personnes et les biens de 26 % et 32 % respectivement sur ces cinq dernières années.

L'une des personnes associées à Memphis Fast Forward commente ainsi les défis rencontrés et les bénéfices de cette approche : « En adoptant une approche à la fois décentralisée et en réseau, chaque initiative a sa propre gouvernance et structure unique, mais toutes se réunissent pour partager leurs acquis et leurs expériences. Cela nous a pris un certain temps avant de réaliser tous les bénéfices que pouvaient nous apporter ces réunions avec tous les dirigeants de la structure de soutien pour partager nos informations et résoudre les problèmes. Au début, les différentes initiatives ne communiquaient que de manière très ponctuelle, mais nous nous sommes ensuite aperçus que c'était pour nous une merveilleuse occasion d'enrichissement mutuel et que nous devrions le faire plus intentionnellement et proactivement ». Maintenant, les dirigeants des quatre initiatives se réunissent une fois par mois.

### LES PRINCIPES ESSENTIELS ET INTANGIBLES DE L'IMPACT COLLECTIF

Dans les indications que nous avons données ici sur la mise en œuvre de l'impact collectif, nous n'avons que peu parlé des aspects plus « intangibles » de toute initiative de changement couronné de succès, comme la création de relations de confiance entre les diverses parties prenantes, l'identification et la formation des équipes dirigeantes et la création d'une culture d'apprentissage. Ces aspects sont essentiels pour obtenir un impact collectif réussi. Dans nos publications, nous avons beaucoup parlé, ainsi que nos confrères, du profond impact que le respect de certaines règles dans les relations entre les partenaires peut avoir sur les initiatives de changement au niveau de la société. Effectivement, tous les professionnels ayant réussi à obtenir un

impact collectif que nous avons pu observer peuvent citer d'innombrables cas où la mise en œuvre habile de ces aspects intangibles a été déterminante pour la réussite de leurs efforts communs.

L'un de ces ingrédients intangibles par excellence est la gastronomie. Demandez à Marjorie Mayfield Jackson, fondatrice de l'Elizabeth River Project, le secret de son succès pour élaborer un plan d'action commun à toutes les parties prenantes de tous horizons et aux intérêts divergents, y compris des militants écologistes et des hommes d'affaires intraitables. Elle vous répondra : « Les plats aux palourdes et la bière ». C'est pourquoi le Tamarack Institute a lui aussi sa section spécialisée « Recettes » sur son site, en reconnaissance du rôle de levain et de catalyseur essentiel joué par la nourriture dans le rassemblement et la cohésion du groupe. Lorsque vous essayez d'obtenir un impact collectif, ne sous-estimez jamais le pouvoir et le besoin de revenir à des activités essentielles qui peuvent vous aider à faire un trait sur le passé, à cicatrifier d'anciennes blessures et à établir des liens entre des personnes qui n'auraient jamais pensé pouvoir travailler ensemble.

Nous nous sommes efforcés de décrire le plus clairement possible les étapes de mise en œuvre de l'impact collectif, mais celui-ci reste néanmoins un processus assez sinueux et fragile. De nombreuses tentatives sont sans doute vouées à l'échec, même si le nombre d'exemples positifs cités démontre qu'elles peuvent aussi réussir. Et pourtant, rien que la tentative en elle-même comporte un avantage intangible important : l'espoir, une denrée rare de nos jours. Malgré les difficultés inhérentes au lancement d'une initiative d'impact collectif, les personnes impliquées font part d'un sentiment nouveau d'optimisme qui naît dès le début du processus. Le simple développement d'un plan d'action commun produit des changements remarquables dans la confiance des gens en leur capacité de créer un avenir meilleur, et cela même avant d'avoir obtenu des changements substantiels. Pour de nombreuses personnes à la recherche d'une raison d'espérer en ces temps difficiles, cela seul peut être déjà en soi une raison suffisante pour adopter l'impact collectif. ▲

1 Originellement appelé « Strive » au moment de la parution de notre premier article.

2 <http://www.strivetogether.org/wp-content/uploads/2011/11/2011-Strive-Partnership-Report.pdf>.

3 Nous avons résumé les qualités de dirigeants de cette envergure par le terme de « Souplesse d'encadrement », qualités que l'on retrouve chez Ronald Heifetz, John Kania et Mark Kramer « Leading Boldly » *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2004.

4 « Cities Reducing Poverty: How Vibrant Communities Are Creating Comprehensive Solutions to the Most Complex Problems of Our Times », The Tamarack Institute, 2011 : 137.

5 Mark Kramer, Marcie Parkhurst et Lalitha Vaidyanathan, « Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact », FSG, 2009.

## À PROPOS DE L'IMPACT COLLECTIF

Aucune organisation isolée n'est capable de résoudre à elle seule les problèmes les plus complexes du monde. L'impact collectif apparaît lorsque des acteurs de différents secteurs décident de s'engager sur un plan d'action commun pour résoudre un défi de société ou environnemental donné. Les services d'impact collectif de FSG comprennent la création et le lancement d'initiatives, l'aide à la mise en œuvre d'initiatives stratégiques et le développement d'un système d'évaluation commun. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.fsg.org](http://www.fsg.org).

## À PROPOS DE FSG

FSG est un cabinet de conseil à but non lucratif spécialisé dans la stratégie, l'évaluation et la recherche. Nous aidons les organismes à découvrir de meilleurs moyens de résoudre les défis sociaux. Fondée en 2000 sous le nom de Foundation Strategy Group, FSG travaille aujourd'hui à l'accomplissement de changements vitaux pour la société, dans tous les secteurs et dans toutes les régions du monde et en partenariat avec des entreprises, des fondations, des organismes à but non lucratif et les gouvernements.

## À PROPOS DES AUTEURS



**Fay Hanleybrown** Avec plus de 16 ans d'expérience comme consultante, Fay dirige le travail de FSG sur l'Impact collectif. Elle a déjà conseillé de nombreux clients pour la résolution de problèmes cruciaux divers, notamment dans le domaine de l'éducation, du développement mondial, de la philanthropie et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Fay est joignable à l'adresse suivante : [fay.hanleybrown@fsg.org](mailto:fay.hanleybrown@fsg.org).



**John Kania** Directeur de FSG, John se consacre à apporter des solutions aux organisations du secteur social, aussi bien individuelles que collectives, pour leur permettre d'atteindre le niveau d'excellence souhaité dans leur travail. Il a dirigé des dizaines d'initiatives de planification stratégique et d'évaluation pour des fondations, des organismes à but non lucratif, des entreprises et des gouvernements. John est joignable à l'adresse suivante : [john.kania@fsg.org](mailto:john.kania@fsg.org).



**Mark Kramer** Fondateur et directeur de FSG, Mark est responsable de la vision d'ensemble et des orientations de FSG. Il est l'auteur de nombreux ouvrages, tient des conférences partout dans le monde et a dirigé des missions de conseil dans tous les domaines d'action de FSG. Il est également membre honoraire de la Harvard Kennedy School. Mark est joignable à l'adresse suivante : [mark.kramer@fsg.org](mailto:mark.kramer@fsg.org). En Europe, contactez le directeur FSG à Genève : [marc.pfitzer@fsg.org](mailto:marc.pfitzer@fsg.org).



Explorer de nouveaux moyens plus adaptés pour résoudre les défis sociaux

[www.FSG.org](http://www.FSG.org)