



## OUTIL | L'impact collectif en un coup d'œil

L'impact collectif se veut une approche radicalement différente afin d'envisager le progrès social. Il s'agit d'un nouveau modèle pour contribuer au changement.

On peut définir l'impact collectif comme l'engagement d'acteurs, provenant de différents secteurs, à travailler ensemble, afin de résoudre un problème de nature sociale et complexe. Pour parvenir à une solution durable et à grande échelle, ces acteurs – de la société civile, des gouvernements, du secteur privé – coordonnent leurs efforts et travaillent ensemble autour d'objectifs communs clairement établis.

La force de l'impact collectif repose sur la convergence de plusieurs partenaires qui cherchent ensemble à mobiliser des ressources et à innover, sur une action immédiate et concertée de tous les partenaires et sur un apprentissage rapide qui résulte d'un suivi rapproché des efforts déployés.



Au moment d'envisager une nouvelle initiative d'impact collectif, il est utile de se pencher sur les leçons tirées de l'expérience et de la recherche sur ce modèle. Le succès des initiatives passées s'est appuyé sur leur capacité à remplir plusieurs conditions préalables, à respecter différents principes et à répondre à certaines questions que nous résumons ci-dessous.

### Trois conditions préalables

Le succès à long terme d'une initiative d'impact collectif repose sur trois conditions préalables critiques :

- **Un champion.** Un individu ou un petit groupe respecté de tous est en mesure de réunir et de mobiliser sur la durée les chefs de files de différents secteurs.
- **Des ressources financières adéquates.** L'initiative peut compter sur suffisamment de ressources financières pour soutenir ses activités pendant deux ou trois ans, y compris un bailleur qui soutient l'infrastructure et la planification.
- **Un sentiment d'urgence.** Une occasion ou une situation de crise incite les acteurs à s'engager résolument dans une initiative innovatrice.

## Cinq questions à considérer

1. Sommes-nous prêts à produire un changement mesurable, qui produira une variation souhaitée de l'ordre de 10 % ou plus?
2. Sommes-nous convaincus que l'impact souhaité ne sera pas possible sans un investissement à long terme de plusieurs acteurs?
3. Sommes-nous convaincus que l'impact souhaité ne sera pas possible sans un engagement d'acteurs provenant de plusieurs secteurs?
4. Sommes-nous tous prêts à produire et à utiliser des données probantes pour préciser nos objectifs collectifs et les ajuster en cours de route?
5. Sommes-nous prêts à associer des membres des communautés visées comme partenaires et producteurs de l'impact souhaité?

## Cinq questions pour bien établir les objectifs communs

1. Les objectifs de l'initiative (l'agenda commun) découlent-ils d'une volonté commune et d'une discussion ouverte ou sont-ils poussés par des intérêts particuliers?
2. L'enjeu visé est-il suffisamment bien cerné pour rendre l'impact souhaité atteignable? En traçant des frontières claires autour de l'action visée, on augmente nos chances de succès.
3. Comment cet enjeu est-il vécu dans la communauté? Des données sur cette réalité vont orienter l'établissement des objectifs et la planification de la démarche.
4. Avons-nous dressé une cartographie des acteurs et des actions déjà à l'œuvre sur l'enjeu visé?
5. Comment envisageons-nous le changement à venir? Une franche discussion doit permettre de visualiser la situation que nous voulons créer.

Cinq conditions de l'impact collectif <sup>1</sup>	
Plan d'action commun	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.
Système d'évaluation commun	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.
Des actions se soutenant mutuellement	Les activités des participants doivent être différenciées, tout en restant coordonnées par un plan d'action mutuellement renforcé.
Communication permanente	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.
Structure de soutien	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.

<sup>1</sup> Tirée de Hanleybrown, Kania et Kramer. (2012). « [Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif](#) », dans *Stanford Social Innovation Review*, (26 janvier).

## Neuf principes de leadership collectif

1. Voir le système dans une perspective qui reconnaît la complexité.
2. Se contenter d'une vision approximativement acceptable, plutôt que de contrôler tous les détails.
3. Maintenir un équilibre entre des données et des intuitions, la planification et l'action, la sécurité et le risque.
4. Savoir composer avec les paradoxes et les tensions.
5. Continuer à avancer dans l'action, même dans le doute.
6. Créer un environnement où circule l'information, se créent des connections, se tissent des relations et s'expriment la différence et la diversité.
7. Composer avec la coopération et la concurrence, sans exclure l'une ou l'autre.
8. Tenir compte des discussions informelles, des rumeurs et des ragots, car il s'agit d'informations qui influencent effectivement les perceptions et les comportements.
9. Accueillir les solutions complexes qui émergent de l'interaction entre les systèmes, les idées et les ressources.

## Cinq phases de l'impact collectif

