Impact collectif

L'**impact collectif** est une approche intégrée que se donne un regroupement d'acteurs intersectoriel à l'échelle d'un bassin de vie afin de s'emparer d'un enjeu complexe et de générer un ou des changements profonds et durables sur le territoire.

L'expression « impact collectif » a été inventée en 2011 par John Kania et Mark Kramer, consultants au FSG. Leur article sur l'impact collectif paru dans le magazine Stanford Social Innovation Review décrit certains des ingrédients permettant aux initiatives communautaires de passer d'une situation où les « actions et les résultats sont fragmentés » à une « action commune menant à un impact collectif profond et durable ».

Cet article a eu l'effet d'un électrochoc dans le domaine du changement communautaire en Amérique du Nord. Un consortium d'acteurs[1] formé d'Accolades, Niska, Dynamo et de l'Institut Tamarack travaillent actuellement à l'adapter à la situation française.

> L'impact collectif nous propose une forme structurée de collaboration intersectorielle, c'est-à-dire un effort concerté de plusieurs acteurs et actrices de la société provenant de différents secteurs, ayant pour but de résoudre ensemble des enjeux complexes. Cette approche nous fournit une feuille de route claire et robuste qui s'adapte au contexte unique de chaque communauté pour efficacement enclencher ou faire évoluer la collaboration à l'échelle du territoire vers l'impact souhaité. - Institut Tamarack

Pour être installé, l'impact collectif nécessite **3 préconditions** et il est expliqué en **5 composantes**.

Impact isolé vs impact collectif

Dans une situation classique de développement, les acteurs agissent selon un niveau de coopération inégal et peu appliqué. Dans ce contexte, il existe autant de visions du changement qu'il y a d'acteurs. Incidemment, ces différents acteurs mènent leurs actions indépendamment et sont possiblement en compétition pour le financement, voir les bénéficiaires. Les communications entre eux sont généralement ponctuelles et centrées sur les projets et actions plutôt que sur une stratégie profonde pour le territoire.

À l'opposée, dans une approche d'impact collectif, les acteurs du territoire, peu importe leur secteur d'activité (communautaire, habitant/citoyen, associatif, institutionnel, privé, etc.) partagent une vision du changement commune. Sur la base de cette vision, les acteurs développent et mettent en oeuvre un plan d'action commun où tous ont leur rôle à jouer, favorisant ainsi la coopération et le partage des financements. Dans ce contexte, les communications et les évaluations sont ouvertes, régulières et communes.

L'impact collectif est donc un changement profond de culture et dans la manière d'amener des changements sur un territoire.

Les trois préconditions à l'impact collectif

Pour que son installation soit possible, l'impact collectif requiert trois préconditions existantes:

Le sentiment d'urgence

Le sentiment d'urgence, comme dans la théorie de la mobilisation, émane de quelque chose qui nous pousse à agir. Il peut être positif (un rêve, une opportunité, un financement, etc.) ou négatif (un problème, un événement tragique, un momentum politique…)

Les personnes influentes (les courageux/ses)

Les personnes influentes sont mobilisées et à l'origine de la « contamination » du nouveau modèle d'impact collectif sur un territoire. Elles ont les rôles suivants:

- Rassembleuses
- Connaisseuses
- Influenceuses

Nous les nommons souvent les « courageux et courageuses » car leur ténacité et leur enthousiasme est fondamental à l'implantation de l'approche.

Les ressources nécessaires

Finalement, pour qu'un projet d'impact collectif puisse fonctionner, il faut qu'il existe un financement à court ou à long terme, mais aussi les richesses humaines et intellectuelles qui permettront de porter le projet! En quelque sorte, il faut investir dans la démarche.

Les 5 composantes de l'impact collectif

L'approche impact collectif peut être résumée en 5 composantes:

1. Une vision collective et un plan d'action commun
2. L'engagement inclusif sur le territoire
3. Des stratégies à fort effet de levier
4. L'évaluation partagée et l'apprentissage stratégique
5. La structure de soutien

Une vision collective et un plan d'action commun

Les acteurs ont développé une lecture commune de la situation et ont définit une vision du changement qu'ils connaissent et partagent.

Ce travail, qui doit fondamentalement être réalisé collectivement et largement sur un territoire, peut passer par un travail de portrait et de diagnostic collectif, puis par un exercice de vision. Souvent mis de côté car considéré comme trop abstrait, c'est ce travail qui placera les bases d'un cadre de référence partagé entre les acteurs. Dans un contexte d'intersectorialité, ce cadre de référence est essentiel puisque tous les acteurs ne partagent pas la même culture ni le même vocabulaire. Afin d'assurer cette composante, l'utilisation de l'approche orientée changement (AOC) est très utile pour théoriser la tenue du changement.

L'engagement inclusif sur le territoire

Intégrer une multitude d'acteurs de plusieurs secteurs sur le territoire permet une lecture plus développée des enjeux, mais également une capacité d'agir plus large.

D'une part l'engagement inclusif fait appel à la participation citoyenne / des habitant-es comme donnée fondamentale du travail de changement, mais il invite aussi à une intersectorialité qui dépasse les préjugés et habitudes. L'intégration du privé, par exemple, est plutôt rare dans les projets de développement social, de même que le travail d'égal à égal entre l'État et les associations/organismes. L'impact collectif propose de relier ces acteurs différents dans l'action.

Des stratégies à fort effet de levier

Les stratégies qui seront choisies permettront d'atteindre un changement systémique et leur synergie devra permettre d'obtenir un maximum d'impact avec un minimum d'effort. Ces stratégies viennent nourrir la théorie du changement avec des actions structurantes et systémiques (voire "multi" systémiques ou intersectorielles).

L'évaluation partagée et l'apprentissage stratégique

En impact collectif, les acteurs évaluent collectivement les résultats et les effets de leur projet et intègrent leurs apprentissages afin d'améliorer leur impact. Ils vont également évaluer et apprendre de leur collaboration entre eux. Ils partagent ensuite les données et les conclusions entre eux, ainsi que publiquement dans une optique de transparence et de mobilisation.

Le collectif de soutien

Pour permettre de maintenir le cap, il est nécessaire pour les acteurs de se doter d'une structure permettant de favoriser la collaboration. Intimement liée à la gouvernance du projet collectif, la question du collectif de soutien est parfois complexe, mais permettra d'assurer différents rôles liés à l'évaluation, au maintiens des communications, à la qualité des collaborations sur les actions ainsi qu'un rôle d'ambassadeur du projet.

Les principaux rôles identifiés sont les suivants :

- Guider la vision et la stratégie d'ensemble
- Soutenir l'alignement des actions
- Établir un système d'évaluation commun
- Cultiver et maintenir l'engagement de la communauté
- Influencer les politiques
- Mobiliser les ressources (financières et autres)

Pour en savoir plus

https://www.tamarackcommunity.ca/fr-ca/impact-collectif

1. ↑ https://territoiresimpactcollectif.com/

http://wiki.niskaccolades.org/Impact_collectif