
APPRENDRE À DANSER LE TANGO SUR UN FIL DE FER : AGIR SELON UNE APPROCHE D'IMPACT COLLECTIF

Lyse Brunet

SOMMAIRE

AU COURS DES VINGT DERNIÈRES ANNÉES, LYSE BRUNET A ÉTÉ AU CŒUR d'initiatives majeures axées sur une approche d'impact collectif en tant que vice-présidente de Centraide du Grand Montréal et première directrice générale d'Avenir d'enfants, un fonds de 400 millions de dollars créé conjointement entre le Gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon. Jetant un regard sur son expérience, Lyse présente une réflexion personnelle sur les défis que comporte une approche d'impact collectif et sur son potentiel pour répondre à des enjeux sociaux complexes.

LYSE BRUNET a une longue expérience de l'action communautaire et philanthropique, dernièrement en tant que première directrice générale d'Avenir d'enfants, et actuellement comme consultante indépendante. Courriel : brunetlyse@sympatico.ca .

C'EST PEUT-ÊTRE UN INCONSCIENT INFLUENCÉ PAR LE CIRQUE DU SOLEIL qui m'amène à donner un tel titre à cet article. Pour choisir d'agir selon une approche d'impact collectif, il faut non seulement aimer le risque et les choses complexes mais surtout faire confiance à la logique qui sous-tend une telle approche. À ce jour, la preuve de son efficacité se trouve plutôt dans les apprentissages que dans des démonstrations scientifiques.

Au cours des vingt dernières années, j'ai été associée à quatre démarches d'envergure basées sur une approche d'impact collectif qui se sont déroulées sur le territoire montréalais et québécois. Ces initiatives étaient, et sont encore, soutenues par deux fondations parmi les plus importantes au Québec : Centraide du Grand Montréal et la Fondation Lucie et André Chagnon, au sein desquelles j'occupais une position de gestionnaire principal.¹ Ces quatre initiatives ont été des pionnières. Il s'agit de l'initiative 1,2,3 GO! pour la petite enfance, des tables de quartier de lutte à la pauvreté à Montréal et du projet du quartier Saint-Michel, nommé le Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel, toutes les trois soutenues par Centraide. Une quatrième initiative est celle d'Avenir d'enfants (www.avenirdenfants.org),² un partenariat initié par la Fondation Lucie et André Chagnon avec le gouvernement du Québec pour le développement des jeunes enfants.

Ce qui est fascinant en rétrospective, c'est de constater la filiation entre ces initiatives, ce qui a permis la transmission des apprentissages par des personnes qui y ont joué un rôle clé au fil des ans, et il y en a eu plusieurs. Une partie de ces apprentissages s'est faite par un mode explicite de réflexions consignées dans des textes, mais une autre partie s'est faite de façon intuitive, à travers les innombrables échanges passionnés qui ont jalonné le parcours. Ayant été au cœur de ces initiatives dans le siège du bailleur de fonds, je souhaite, maintenant que j'ai un certain recul, partager quelques enseignements

de mon expérience. Je présenterai très brièvement chacune de ces initiatives—il y en aurait beaucoup plus à dire—et pour bien en montrer la portée, je parlerai du contexte québécois et montréalais au sein duquel elles ont pris naissance.

L'ACTION COLLECTIVE A DES ASSISES PROFONDES AU QUÉBEC

Le Québec est depuis longtemps un terreau fertile de l'action collective et de l'innovation. Les gouvernements, les organisations et les citoyens se sont dotés d'outils collectifs dans plusieurs secteurs. Cette situation n'est pas sans lien avec la position du Québec en tant que nation francophone minoritaire en Amérique du Nord et la conscience qui en découle de la nécessité de se regrouper autour d'enjeux stratégiques pour avoir plus d'impact. Au fil de son histoire, une culture s'est forgée où l'État joue un rôle important dans la redistribution de la richesse et la mise en place de politiques sociales à portée universelle. De plus, environ 8 000 organismes communautaires offrent des services à une grande diversité de personnes. Des centaines de regroupements d'organismes sectoriels et multisectoriels agissent collectivement sur divers enjeux. Le réseau de l'économie sociale est devenu un secteur essentiel de la production de biens et services—que l'on pense seulement à la place qu'occupent le mouvement coopératif et les centres de la petite enfance.

Si la notion d'action collective n'est pas vraiment nouvelle, on peut dire qu'elle a pris une forme nouvelle et qu'elle est mieux comprise et mieux structurée. Depuis les années 90, sous l'impulsion de l'approche de mobilisation des communautés portée par la Santé publique, de même que l'approche territoriale intégrée soutenue par les municipalités et le gouvernement du Québec, on a vu se multiplier les initiatives adoptant une approche de mobilisation des communautés en vue d'un impact collectif. Ces initiatives avaient ceci de nouveau qu'elles voulaient agir en engageant les organisations, institutionnelles et communautaires, ainsi que les citoyens autour d'un même objectif et le faire de façon systématique pour avoir plus d'impact. Aux mots partenariat, concertation et collaboration sont venus s'ajouter ou se substituer des mots comme intégration, mobilisation et convergence.

Grâce à plusieurs chercheurs qui, en collaboration avec les acteurs sur le terrain, ont fait avancer l'analyse de ces dynamiques complexes, nous avons maintenant une compréhension beaucoup plus aiguisée des concepts qui caractérisent une approche d'impact collectif et une connaissance beaucoup plus fine des processus qu'elle met en œuvre. Codifiée et mieux encadrée, cette approche a favorisé une plus grande maîtrise des processus, mais elle a aussi accru les exigences pour les organisations et engendré certains effets pervers : multiplication et superposition des structures de mobilisation, avalanche de procédures et de redditions de comptes. Ceci a fait l'objet de préoccupations très largement exprimées par les organisations concernées au cours des dernières années. Des efforts importants ont été consentis pour mieux intégrer les structures et arrimer les stratégies afin de renforcer la cohérence de l'action et atteindre une plus grande simplicité dans la gestion des ressources.

Sur le plan local, les tables de quartiers qui se sont donné une cible très large comme celle de la lutte à la pauvreté ont pu ainsi intégrer les nombreux plans d'action sectoriels exigés par les bailleurs de fonds et retrouver une plus grande maîtrise d'œuvre de leurs

actions. De leur côté, les bailleurs de fonds associés à ces dynamiques se coordonnent davantage. Ils cherchent à simplifier leurs exigences et à arrimer leurs cadres de référence et d'évaluation, ce qui s'avère toutefois difficile à faire pour des organisations construites en silos. D'autres enjeux liés à cette approche, comme l'accompagnement et l'évaluation sont discutés avec beaucoup d'intensité dans le cadre de divers forums.

En accompagnant des initiatives de plus près et en mettant à contribution leurs ressources, leurs compétences et leurs réseaux, Centraide et la Fondation Lucie et André Chagnon sont venues, chacune à sa manière, appuyer et enrichir les démarches initiées par des communautés mobilisées et en inciter d'autres à emboîter le pas. Ces deux fondations sont devenues des acteurs incontournables dans l'approche d'impact collectif.

QUATRE INITIATIVES QUI SE SONT DÉMARQUÉES

Rappelons les quatre initiatives dont il est question ici : les tables de quartier de lutte à la pauvreté à Montréal, le projet du quartier Saint-Michel, l'initiative 1, 2, 3 Go!, et l'initiative Avenir d'enfants. Ces initiatives correspondent à la définition du *collective impact* proposée par John Kania et Mark Kramer et remplissent, à des degrés d'intensité différents, 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. Elles visent toutes à apporter des changements significatifs à l'échelle d'une communauté locale.

Les tables de quartier de lutte à la pauvreté à Montréal

Au milieu des années 90, alors que les analyses démontraient des concentrations de pauvreté dans plusieurs quartiers de Montréal, des organisations ont commencé à se regrouper sur une base territoriale. La distribution de la pauvreté sur le territoire changeait de configuration : sa configuration en T sur un axe nord-sud et est-ouest faisait maintenant place à une configuration en taches de léopard dispersées sur le territoire. Ce fut le début de l'appropriation des démarches de planification stratégique par des tables de quartier pour produire des portraits de leurs communautés, identifier les enjeux et cibler les plus importants afin de prioriser leurs actions. Ces tables étaient composées d'organisations provenant principalement des secteurs de la santé, de l'éducation, de la municipalité et du réseau communautaire, parfois accompagnées de représentants du secteur privé. Il existe actuellement 29 tables de quartier sur le seul territoire de la ville de Montréal.

Les organisations faisant partie de ces tables ont commencé à regarder au-dessus de leur propre mission et à déployer une action concertée sur le territoire. Trois bailleurs de fonds concernés par la lutte à la pauvreté à Montréal ont entrepris de s'associer pour soutenir ces démarches : Centraide du Grand Montréal, la Direction de la santé publique et la Ville de Montréal. Au terme d'une dizaine d'années de discussion, après plusieurs versions et applications, ils ont réussi à se donner un cadre de référence satisfaisant tant pour eux que pour les acteurs terrain. J'ai participé à de très nombreuses négociations, médiations et tentatives de rapprochement entre les diverses parties au cours de ces années. Chaque bailleur de fonds, tout comme chaque organisation sur le terrain, avait sa propre logique de développement et même si un objectif commun les réunissait, cela ne voulait pas dire qu'elles pouvaient automatiquement se comprendre et converger dans l'action.

L'effort consenti pour dépasser les contraintes organisationnelles et identifier les leviers du changement a nécessité des centaines d'heures de travail et de dialogue. Vingt ans plus tard, les tables de quartier se sont renforcées considérablement. Quels sont les facteurs qui y ont contribué? D'abord des ressources financières octroyées par les bailleurs de fonds pour soutenir le processus, ce qui voulait dire donner les moyens à chaque table de quartier d'embaucher un facilitateur. Ensuite, la concertation des bailleurs de fonds dans un effort pour parler d'une seule voix et construire une relation étroite avec les acteurs sur le terrain. Enfin, le regroupement des tables de quartier au sein d'une coalition, ce qui a favorisé leur propre cohésion. Mais il fallait aussi contribuer à renforcer le leadership individuel des facilitateurs du fait du rôle particulier qu'ils exercent au sein de la table de quartier puisqu'ils n'ont pas d'autorité sur les organisations qui collectivement leur confient ce rôle. Une posture qui est très différente de celle du leader « qui m'aime me suive ».

C'est avec cette intention qu'avec mon équipe de Centraide, nous avons créé un programme de formation, le *Leadership rassembleur*^{MC}. Cette formation s'étend sur plusieurs mois et amène le leader à réconcilier trois dimensions inhérentes à son travail à partir de son expérience sensible : lui-même en tant que personne, son organisation, sa communauté. Une décennie plus tard, cette formation continue d'être en demande et ses effets se font sentir sur la maîtrise acquise par ces leaders rassembleurs pour jongler avec la complexité des situations auxquelles ils doivent faire face. Depuis, les moyens et l'expertise mis à la disposition des communautés et des personnes impliquées dans une approche d'impact collectif se sont développés considérablement. Signe d'avancées significatives dans le développement des compétences dans ce domaine, deux organisations travaillent à temps plein à les soutenir : Dynamo Collectivo (dépositaire du programme *Leadership rassembleur*^{MC}) et Communagir.

Le projet du quartier Saint-Michel

Un projet pilote a émergé de la dynamique des tables de quartier, celui du quartier de Saint-Michel, qui porte le nom de Vivre Saint-Michel en santé (VSMS). Une occasion m'avait été offerte par Tamarack Institute d'inviter une table de quartier de Montréal à se joindre à son projet Vibrant Communities en 2004. J'ai décidé d'inviter la table de quartier de Saint-Michel pour trois raisons principales. Premièrement, parce que ce quartier représentait le nouveau visage de la pauvreté à Montréal avec une grande concentration de personnes vivant sous le seuil de faibles revenus et des défis importants d'insertion et de cohésion sociale. Sa population de 55 000 habitants, autrefois homogène, était maintenant devenue un territoire d'accueil de plusieurs communautés culturelles. Deuxièmement, parce que la capacité d'entreprendre une action collective avait été démontrée. Confrontée à une problématique environnementale sur le territoire, la population s'était regroupée et avait mené une bataille qui avait renforcé la solidarité des organisations et des citoyens. En 1991, les organisations et les citoyens s'étaient donné une structure de concertation, la table de quartier, qui est devenue un modèle de leadership citoyen au plan municipal. Il y avait aussi une autre raison qui venait renforcer les deux autres : les personnes en position de leadership avaient acquis la confiance des principaux acteurs au cours de toutes ces années et nous pouvions compter sur leur intégrité et leur engagement.

Centraide poursuivait trois objectifs concordant avec ceux du projet Vibrant Communities :

1. D'abord donner plus de moyens à la table de quartier de Saint-Michel pour qu'elle puisse intensifier son action de lutte à la pauvreté en lui accordant un soutien financier, de l'accompagnement, l'accès à des réseaux et des compétences nouvelles. En plus, le projet Vibrant Communities lui fournissait l'occasion de faire des apprentissages et de réfléchir avec d'autres organisations impliquées dans une approche d'impact collectif ailleurs au Canada.
2. Ensuite, en faire un projet phare pour les autres tables de quartier pour qu'il inspire et influence la dynamique sociocommunautaire à Montréal. Comme nous n'avions pas les moyens de multiplier de telles interventions avec la même intensité, il fallait donc s'appuyer sur cet exemple et lui donner le plus de visibilité possible.
3. Finalement, démontrer concrètement aux décideurs la valeur ajoutée d'une telle approche, tant ceux de Centraide que ceux des institutions montréalaises concernées, ainsi qu'aux élus. À cette fin, nous avons multiplié les occasions d'emmener nos partenaires sur le terrain et nous avons célébré avec eux les progrès réalisés d'année en année. Nous avons provoqué des dynamiques nouvelles en mettant en lien des leaders du quartier avec des gens des milieux d'affaires et de la philanthropie pour contribuer à trouver des solutions innovatrices à des enjeux complexes.

Cette action a porté fruit. La table de quartier de Saint-Michel est devenue une référence et a pu influencer plusieurs organisations dans l'environnement montréalais et québécois.

L'initiative 1,2,3 GO!

Au milieu des années 90, au moment où à Montréal l'action des tables de quartier commençait à se structurer, Centraide a mis en place l'initiative 1,2,3 GO! pour soutenir le développement des tout-petits (0-3 ans) et leur famille. L'approche choisie misait sur la collaboration sur un territoire local entre les organisations offrant des services aux enfants et les parents. Elle visait le développement global des enfants, le soutien aux parents et la création d'environnements favorables. Elle s'inspirait des initiatives *Success by Six* promues par les United Way aux États-Unis et du projet *Partir d'un bon pied pour un avenir meilleur* (*Better Beginnings, Better Futures*) de Ray Peters. La publication du rapport du chercheur Camil Bouchard, *Un Québec fou de ses enfants*, qui contribua à la mise en place du réseau des services de garde au Québec, fut un déclencheur pour mettre au monde l'initiative 1,2,3 GO!

1,2,3 GO! a été un projet pilote sur cinq ans avec six communautés locales de la grande région de Montréal. Un dispositif de soutien a été mis en place avec deux conseillers de Centraide accompagnant de près les six initiatives et un comité de développement composé de chercheurs et de représentants d'institutions concernées par le projet. Une équipe de chercheurs de l'UQAM mena un projet de recherche pour mesurer l'impact de l'initiative sur les enfants et leurs familles. Pour Centraide, cette façon de faire contrastait avec le financement traditionnel des organismes communautaires un par un. En prenant l'initiative de lancer une invitation aux organisations sur le terrain de s'engager dans une action collective centrée sur un seul grand objectif, Centraide créait un nouveau contexte et faisait figure de pionnier.

Nous présumions qu'en cinq ans nous constaterions des changements significatifs dans la vie des tout-petits et leurs familles, ce que la recherche est venue démentir : aucun résultat probant concernant l'impact sur les enfants et leurs familles n'était démontré au terme du projet pilote. La recherche concluait que puisque l'intervention se déroulait dans des contextes où les ressources manquaient, il était impossible qu'elle puisse transformer la situation en si peu de temps. Pour pallier à ces manques, les actions avaient visé plusieurs cibles en même temps : aménagement des parcs, transport, services de soutien aux parents, services de halte-garderie, etc.

Pouvait-on en conclure pour autant que cette approche avait été un échec? Non, car en réalité il était utopique de vouloir évaluer les résultats sur les enfants après seulement cinq ans, en ayant privilégié une approche d'action collective. Les premiers progrès constatés étaient reliés au processus de mobilisation, ce qui est conséquent avec le fait que l'accompagnement était centré sur les organisations afin qu'elles produisent une vision commune du changement souhaité, un portrait consensuel de leur communauté et un plan d'action collectif.

Dans certains quartiers, le contexte interne n'était pas toujours propice à l'implantation d'une démarche d'impact collectif qui soit rigoureuse et qui s'appuie sur des principes directeurs. Plusieurs facteurs rendaient la dynamique plus complexe que nous l'avions anticipé au départ : inégalité et faiblesse des ressources dans les organisations, tensions dans le partage du pouvoir, faible niveau de confiance des organisations entre elles. Certaines organisations manifestaient une appréhension face au fait que Centraide avait pris l'initiative et, du fait qu'elles agissaient déjà en petite enfance dans leur quartier, il n'était pas évident pour elles que participer à une approche d'impact collectif leur permettrait d'avoir un impact plus grand que celui qu'elles avaient déjà individuellement. Ce qui n'était pas démontré non plus mais seulement présumé.

L'expérience nous a permis de prendre conscience qu'avec une approche d'impact collectif, il faut du temps—le temps, cette denrée précieuse—pour que s'installe une dynamique favorable entre les organisations et qu'ensuite cette dynamique génère un impact auprès des enfants eux-mêmes. Habités à soutenir des programmes, nous avons constaté qu'une approche visant un impact collectif se gérait autrement qu'un programme qui, par définition, « programme » l'action. Il fallait introduire de la souplesse dans l'exécution et réunir un certain nombre de conditions pour réussir. Au nombre de ces conditions, il fallait que les organisations aient les moyens de consacrer une partie de leur semaine à travailler collectivement de façon efficace mais sans délaisser leur propre mission. Il fallait aussi privilégier une intervention davantage ciblée sur les enfants et enrichie par les pratiques ayant fait leurs preuves. Bien que le dispositif de soutien mis en place par Centraide ait été sans précédent dans sa pratique, la poursuite de l'expérience nécessitait quelque chose de plus costaud.

À la même époque, le gouvernement avait décidé d'implanter un réseau de services de garde à coût réduit à la grandeur du Québec. Ce geste a accompli énormément pour les jeunes enfants. Quand l'action locale évolue dans un contexte où existe un réseau de services de garde à portée universelle et des politiques de soutien à la famille, cela est autrement plus porteur pour l'action collective que de travailler dans un désert social où n'existe aucune infrastructure de services.

L'expérience devait donc se poursuivre. C'est pourquoi, à l'issue du projet pilote, Centraide a mis en place une organisation de soutien sans but lucratif, le Centre 1,2,3 GO!, qui à partir de ce moment a été responsable à part entière du soutien au développement des initiatives. Tout en demeurant un bailleur de fonds présent dans la dynamique, Centraide optait alors pour l'externalisation du projet, jugeant que l'initiative vivrait mieux dans un contexte indépendant de sa propre structure. Le Centre 1,2,3 GO! a poursuivi le travail, et d'autres initiatives ont vu le jour pendant quelques années encore, jusqu'à la création d'une nouvelle organisation, Avenir d'enfants. Un livre auquel ont collaboré les principaux acteurs du Centre 1,2,3 GO! et des chercheurs de l'UQAM intitulé *Le projet 1,2,3 GO! Place au dialogue. Quinze ans de mobilisation autour des tout-petits et de leur famille* relate les quinze années de l'aventure du projet et présente un riche bilan des apprentissages de l'expérience.

Avenir d'enfants : à la grandeur du Québec

En 2009, la Fondation Lucie et André Chagnon, en continuité avec l'initiative 1,2,3 GO!, et forte de ses apprentissages, décida de déployer une initiative similaire avec immensément plus de moyens. Cette nouvelle initiative allait permettre de généraliser sur l'ensemble du territoire du Québec la mobilisation des communautés en petite enfance selon une approche d'impact collectif.

Créée en 2001, la Fondation Lucie et André Chagnon a centré sa mission sur la prévention de la pauvreté en ciblant la réussite éducative. À la faveur des recherches sur l'importance d'agir tôt, la Fondation se concentra sur le développement des jeunes enfants de 0 à 5 ans, en particulier ceux vivant en milieu de pauvreté. Elle choisit d'y consacrer des ressources sur une période d'au moins dix ans et de le faire en partenariat avec le Gouvernement du Québec afin que les enfants de milieux défavorisés dans toutes les régions puissent en bénéficier. Un fonds conjoint de 400 millions de dollars fut créé et géré dans un partenariat public-philanthropique, un modèle innovateur de gouvernance. Une organisation sans but lucratif fut mise en place destinée à soutenir les communautés locales. Ce fut la naissance d'Avenir d'enfants.

L'équipe du Centre 1,2,3 GO! intégra la nouvelle organisation et y apporta son expertise en accompagnement d'initiatives locales qui est venue compléter l'expertise en petite enfance de la Fondation. Fait intéressant, lorsque qu'Avenir d'enfants a tenu son premier colloque, soit une dizaine d'années après la création du projet 1,2,3 GO!, j'ai été agréablement surprise de constater que les intervenants étaient beaucoup mieux outillés quand ils parlaient de petite enfance parce qu'au fil du temps, ils avaient intégré plus de connaissances et de compétences. Il s'agit bien sûr d'une évaluation intuitive, mais qui a sa valeur. Sur la moyenne durée, l'action faisait son œuvre.

En peu de temps, Avenir d'enfants se donna tous les outils pour initier une approche d'impact collectif. Une équipe d'accompagnateurs auprès des communautés locales fut mise en place afin de soutenir celles-ci dans l'élaboration de leurs plans d'action. Une formation à l'approche éco-systémique fut élaborée et dispensée aux regroupements pour les outiller dans leurs démarches. Avenir d'enfants a créé un environnement d'échange et de partage des connaissances sur le développement des jeunes enfants, activé les liens avec la recherche et fait la promotion des initiatives en petite enfance qui se sont développées sur le territoire. Un cadre d'évaluation rigoureux et exigeant a été

produit ainsi qu'une formation sur l'évaluation destinée aux intervenants sur le terrain afin qu'ils puissent nourrir l'évaluation continue. L'action collective en petite enfance se généralisa rapidement dans toutes les régions auprès de 128 communautés locales dans seize régions du Québec impliquant plus de 2 000 organisations locales agissant auprès de 300 000 enfants.

Cette expérience est riche d'enseignements et elle se poursuit toujours. On peut dire d'ores et déjà qu'elle a eu une influence sur le consensus social concernant la place qu'occupe la petite enfance dans les grandes stratégies de prévention au Québec. Elle a pu le faire grâce à l'ensemble des moyens mis en œuvre simultanément : ressources, intensité de la pratique, accompagnement, évaluation et transfert de connaissances. De plus, la Fondation Lucie et André Chagnon a lancé une vaste campagne sociétale visant à promouvoir l'importance d'agir tôt. Signe que la petite enfance est de plus en plus considérée par le milieu scolaire comme une étape essentielle du parcours éducatif, l'intervention en petite enfance a occupé une place de choix pour la première fois lors de la 3^e édition des Grandes rencontres sur la persévérance scolaire qui a réuni près de 1 500 personnes du milieu de l'éducation en novembre 2013.

Avenir d'enfants est une initiative ambitieuse qui doit jongler avec toutes les complexités en même temps :

- une gouvernance d'un type nouveau mettant en relation deux cultures différentes : philanthropique et gouvernementale;
- un déploiement à l'échelle d'une population de 8 millions d'habitants dans des régions et des localités ayant chacune ses particularités;
- un projet avec des bailleurs de fonds qui sont des acteurs stratégiques très investis dans la gouvernance et l'action;
- la poursuite d'objectifs ambitieux et un rythme intense;
- une pression sur l'organisation et sur le terrain concernant l'évaluation des résultats.

La venue sur la scène québécoise de ce partenariat public-philanthropique a pu en inquiéter certains du fait de la place importante que prenait une fondation privée dans l'espace public en s'associant avec le gouvernement, ce qui constituait une nouvelle forme d'intervention sociale. On ne peut nier qu'un projet à grande échelle disposant de telles ressources mises à la disposition des communautés dans une approche de mobilisation influence nécessairement la place qu'occupe la petite enfance parmi les priorités sociales. Du fait que la création d'Avenir d'enfants provenait d'une intention des bailleurs de fonds et même si, en général, les communautés ont reconnu qu'il s'agissait d'une occasion unique, certaines se sont senties instrumentalisées par le projet et d'autres, une minorité cependant, ont refusé d'y participer.

Sur le terrain, il a fallu démontrer beaucoup de respect à l'endroit des organisations et des communautés, et reconnaître la valeur des actions dans lesquelles elles s'étaient investies bien avant l'arrivée d'Avenir d'enfants. J'ai tenu à rencontrer les décideurs concernés par la petite enfance, en éducation, santé, action communautaire et municipale, lors d'une tournée dans toutes les régions du Québec. J'estimais que c'était une étape nécessaire pour augmenter la confiance entre les parties prenantes dont tout projet de cette

envergure a besoin pour bien fonctionner. L'équipe de soutien à l'accompagnement a déployé beaucoup de talent pour implanter une approche qui soit aidante pour les regroupements qui se sont associés à Avenir d'enfants.

Si on ne peut nier qu'un tel apport de ressources est venu influencer l'importance des actions en petite enfance et bousculer parfois des dynamiques locales... nul doute que ce fut pour le mieux, si on regarde l'expérience dans une perspective à long terme. Du coup, les organisations impliquées dans l'action collective se sont vues octroyer des leviers qu'elles n'auraient jamais eus autrement. Avec Avenir d'enfants, un nouveau contexte a été créé à l'échelle du Québec autour d'un objectif social qui fait largement consensus. Des milliers de parents et intervenants ont été mobilisés et continuent de l'être, et des milliers d'enfants en profitent.

QUELQUES CONSTATS TIRÉS DE MON EXPÉRIENCE

Ces quatre initiatives se chevauchent dans le temps et les apprentissages de l'une et de l'autre s'additionnent pour constituer une masse importante d'expériences d'actions collectives au Québec. Mon expérience confirme ce qui a été écrit au cours des dernières années au sujet de l'impact collectif : exigeant, complexe, prend du temps, de la patience, des ressources et de l'expertise et se mesure en petits pas et sur la longue durée. Dans sa phase de jeunesse, l'approche d'impact collectif a connu un moment euphorique devant la perspective de tout embrasser dans une cohérence parfaite et la possibilité d'y consacrer des ressources importantes. Sans contredit, la convergence, l'alignement des actions, le savoir-faire pour y arriver sont une voie gagnante en regard de la dispersion, des silos et de la compétition. C'est devenu un lieu commun de l'affirmer. Si cela est vrai en théorie, en pratique le résultat est toujours plus mitigé car un alignement parfait n'existe pas.

ON A SURESTIMÉ LA THÉORIE ET SOUS-ESTIMÉ LA PRATIQUE

«Tout seul on va plus vite mais ensemble on va plus loin » : c'est un mantra qui a beaucoup été utilisé au cours des dernières années pour illustrer et valoriser l'impact collectif. Il signifie qu'à terme, les résultats générés par l'action collective seront de nature à mieux assurer la continuité et la pérennité des changements souhaités parce que les organisations qui travaillent avec les personnes auront changé leur façon de faire. Dans la réalité concrète, ces résultats ne sont pas toujours évidents, même si le mantra demeure vrai. Très souvent, à court terme, on va moins vite et moins loin : tensions entre les organisations, détournement à des fins politiques ou de positionnement organisationnel, faiblesse du leadership, concurrence entre les organisations, manque de dynamisme, manque de ressources, manque d'appuis.

L'action collective rencontre beaucoup d'obstacles et cela prend un certain temps avant que le collectif ne soit perçu et vécu comme une entité plus forte que la somme de ses parties. Il faut du temps et de la disponibilité pour apprivoiser la démarche et la faire mûrir. Son parcours est sinueux et sa vitesse de croisière dépend du contexte de départ, de l'historique et du leadership des organisations et des personnes impliquées, de leurs qualités d'ouverture et d'empathie les unes envers les autres, et du rôle et de la posture du ou des bailleurs de fonds dans la démarche. Ici, le temps, ce n'est pas de l'argent, mais le souffle nécessaire pour avoir l'impact recherché.

ON N'A PAS TOUJOURS BIEN ALIGNÉ LE RÉSULTAT RECHERCHÉ ET L'APPROCHE PRIVILÉGIÉE

On ne peut pas parler d'impact collectif sans parler de ce que l'on vise comme impact et à quelle échelle, et sans mettre son but en lien avec la façon de s'y rendre. En somme, les meilleures approches ne donnent pas automatiquement la direction à prendre ni ne garantissent l'atteinte des résultats escomptés. Sur quoi voulons-nous faire porter le changement : sur les personnes, sur les conditions de vie ou sur les organisations elles-mêmes? Ces trois dimensions sont toujours présentes, mais selon la réponse que l'on donne à cette question, on doit se demander si l'approche privilégiée est la bonne car, à court terme, on ira plus vite en intervenant directement auprès des personnes avec un programme ciblé qu'avec une approche d'action collective qui aura tendance à en prendre plus large.

Dans chacune des expériences dont j'ai parlé, ces enjeux sont sans cesse revenus sur le tapis, la recherche de cohérence dans l'action étant constante et nécessaire mais difficile à réaliser quand toutes les dimensions se croisent en même temps.

ON A SOUS-ESTIMÉ LA COMPLEXITÉ DU PROCESSUS POUR Y ARRIVER

Dans l'idéal, on s'imagine que l'approche va permettre d'atteindre rapidement son but mais, en réalité, les discussions nécessaires pour clarifier les enjeux, stratégies et objectifs, les données à rassembler pour identifier le portrait de la communauté, les tensions à amoindrir pour créer une ambiance positive sont autant de passages obligés qui peuvent donner l'impression qu'on ne se rapproche pas du but alors qu'en réalité, on se donne les moyens pour l'atteindre.

Ce qui garantit le succès de la démarche est la capacité, tant du côté des organisations impliquées sur le terrain que du côté des bailleurs de fonds, de gérer cet équilibre en tension constante en comprenant bien les enjeux de ce type d'approche en lien avec les objectifs poursuivis. Ne pas les comprendre, c'est se buter à de la déception ou à de l'incompréhension devant la lenteur du processus pour atteindre des résultats sur les populations visées. Chemin faisant, il est devenu clair que l'effort de mobilisation exige du temps et que même un collectif qui réunirait toutes les conditions de succès ne dispose pas de tous les leviers du changement. Il ne fera que *contribuer* à de multiples autres actions portées par de multiples acteurs. Bref, l'expérience a fait place au réalisme.

ON A APPRIS À BÂTIR UNE RELATION ORGANIQUE ENTRE BAILLEURS DE FONDS ET ACTEURS TERRAIN

Comme je le dis souvent, pour optimiser la démarche, « il faut quelqu'un qui se lève le matin et se couche le soir en ne pensant qu'à ça ». C'est ce que nos collègues anglophones appellent une *backbone organization*, soit une organisation de soutien. Dans les initiatives dont j'ai parlé, les bailleurs de fonds jouent un rôle important dans la création et le soutien de cette organisation en tant qu'« actionnaires » du projet, si on peut le dire ainsi. En ce sens, la relation au terrain n'est plus externe comme dans un modèle traditionnel, mais plutôt organique, car les bailleurs de fonds sont partie prenante du projet.

Centraide et la Fondation Lucie et André Chagnon ont, chacune à sa manière, joué directement le rôle d'organisation de soutien dans un premier temps pour ensuite créer des organismes de soutien indépendants d'elles auxquelles elles demeuraient cependant intimement liés par leur contribution financière importante et par leur présence au sein de leurs conseils d'administration. Du coup, elles ont créé une plus grande distance par rapport aux organismes de soutien nouvellement créés tout en demeurant des partenaires essentiels. Pour Centraide, ce fut la création du Centre 1, 2, 3 GO! et pour la Fondation Lucie et André Chagnon, celle d'Avenir d'enfants en partenariat avec le Gouvernement du Québec, à la différence que le Centre 1, 2, 3 GO! n'était pas le bailleur de fonds tandis qu'Avenir d'enfants est à la fois un bailleur de fonds et un organisme de soutien auprès des communautés mobilisées.

Quant aux tables de quartier, les bailleurs de fonds ont investi dans un financement de base récurrent afin qu'elles puissent se donner par elles-mêmes des moyens pour coordonner leurs actions par l'embauche d'un facilitateur. Le projet du quartier Saint-Michel pour sa part a pu bénéficier du soutien de la table de quartier, de Centraide et du projet Vibrant Communities, ce qui a facilité la venue de fonds d'autres provenances. Dans ce cas, les leaders ont réussi à tirer profit de toutes ces contributions pour faire avancer leurs objectifs en imposant leur propre rythme, non sans avoir fait quelques concessions aux bailleurs de fonds, il va sans dire.

L'organisation de soutien peut prendre plusieurs configurations. Les fonctions de bailleur de fonds et d'accompagnateur peuvent coexister dans la même organisation ou non. La conjugaison de ces deux fonctions dans le choix d'un modèle d'action est l'objet d'enjeux qui ont souvent été discutés : peut-on être partie prenante de la démarche en même temps que juge de son efficacité? Selon la posture qu'il adopte, le bailleur de fonds est perçu et vécu par les organisations qui agissent sur le terrain comme une entrave plus ou moins grande à leur autonomie. Cette posture peut être plus ou moins contrôlante, ce qui se traduit par plus ou moins de distance, plus ou moins de redditions de comptes, plus ou moins de confiance envers l'équipe terrain, un accompagnement plus ou moins serré.

La question de savoir quel est le modèle le plus porteur reste ouverte, l'expérience le dira. Une chose est sûre, cependant : conjuguer confiance, efficacité et rigueur avec le bon dosage, tout est là. Trop de contrôle des bailleurs étouffe le travail sur le terrain; en revanche, trop de laisser-aller et de distance de leur part par rapport au terrain peuvent faire perdre le rythme et la direction de l'action. Il existe une tension continue entre ces deux pôles. Le plus important est que les parties prenantes le comprennent et soient en mesure d'analyser cette tension, de prendre une distance par rapport à elle, et de jouer sur ces deux registres.

Dans ce tango incessant se développe une relation qui permet de faire des apprentissages ensemble et de cheminer vers l'objectif visé. Au final, c'est l'ouverture vers le dialogue qui garantit que s'installent une relation de confiance et une transparence, deux conditions incontournables pour assurer le succès d'une démarche d'impact collectif.

CONTINUONS...

Le capital de connaissances et de compétences accumulées au fil des vingt dernières années est sans doute beaucoup plus imposant qu'on ne le pense. La culture de la mobilisation est plus intégrée dans les pratiques. Nous commençons à peine à avoir le recul nécessaire pour en mesurer les acquis et ses effets sur les organisations et les populations, mais on constate qu'ils sont réels :

- mobilisation des citoyens et des parents;
- multiplication des activités en regard des enfants;
- mise en place de nouvelles ressources dans les quartiers;
- création de passerelles entre des secteurs qui travaillaient en silos;
- plus grande synergie entre les organisations;
- plus grande capacité d'élaborer des stratégies de changement;
- plus grande intégration des connaissances;
- capacité de s'inspirer des bonnes pratiques et de les adapter au contexte;
- plus de savoir-faire dans l'évaluation.

Maintenant que les expériences privilégiant une approche d'impact collectif sont nombreuses et que l'on sait mieux comment faire, le véritable défi sera d'arriver à démontrer concrètement comment l'implantation de cette approche contribue à long terme à atteindre les transformations durables visées tant auprès des organisations que des populations concernées et de leurs conditions de vie.

L'évaluation dans ce domaine a fait de grandes avancées : elle est utilisée de plus en plus comme outil de développement plutôt qu'outil de contrôle. L'utilisation d'enquêtes populationnelles sur de longues durées permet de mesurer le chemin parcouru, comme l'a fait récemment l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle publiée par l'Institut de la statistique du Québec. L'enquête dresse un portrait de la situation pour chaque région sur lequel peuvent s'appuyer des centaines d'intervenants.

Cette enquête est le fruit d'une étroite collaboration entre l'Institut de la statistique du Québec, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère de la Famille et Avenir d'enfants. Cette entreprise est un très bel exemple de coordination de la mobilisation aux plans local, régional et national. Si tous les rouages ont pu s'articuler les uns aux autres au profit de la même cause, c'est beaucoup grâce à l'ouverture et à l'attitude des principaux acteurs qui ont voulu franchir toutes les barrières. De plus, à la suite de l'enquête, l'Institut national de Santé publique du Québec a publié *Les conditions de succès des actions favorisant le développement global des enfants*, un outil d'aide à la décision collective sur les actions à mettre en œuvre.

En résumé, une approche visant un impact collectif nécessite un savant dosage de leadership, de connaissances, de compétences et de ressources pour que les organisations conçoivent leurs actions dans un environnement éco-systémique plutôt qu'isolément. Une telle approche exige des actions qui dépassent le niveau local et impliquent les ressources gouvernementales.

Plus les niveaux d'action sont liés, plus l'impact sera grand.

L'attitude change, l'expertise se construit, le risque est balisé... et on devient plus habile à danser le tango sur un fil de fer! Devant la complexité, il est difficile de faire autrement si on veut faire plus pour que nos sociétés s'en portent mieux.

REMERCIEMENTS

Pour leurs contributions à cet article, je remercie, chez Centraide, Odette Viens, vice-présidente, Innovation et développement, et Mario Régis, directeur, Service d'allocation et d'analyse sociale, et, chez la Fondation Lucie et André Chagnon, Jean-Marc Chouinard, vice-président, Stratégie et partenariats. Je remercie aussi Benoît Lévesque, sociologue et professeur émérite à l'UQAM, pour ses commentaires.

NOTES

1. Chez Centraide, j'étais vice-présidente, Développement social, et chez Avenir d'enfants, j'étais la première directrice générale.
2. Avenir d'enfants est un organisme à but non lucratif (OBNL) voué au soutien des communautés locales dans le but de contribuer au développement global des jeunes enfants de milieux défavorisés sur tout le territoire du Québec afin que tous aient un bon départ dans la vie.

RÉFÉRENCES

Bouchard, C. (1991). *Un Québec fou de ses enfants*. Groupe de travail pour les jeunes, Ministère de la santé et des services sociaux, Montréal.

Brodhead, Dal. (2008). *La transformation de quartier et le rôle de Centraide du Grand Montréal dans le quartier Saint-Michel*. Tamarack—Un institut pour l'engagement communautaire. Lien : http://tamarackcommunity.ca/downloads/index/centraide_final_071408FR.pdf [20 mars 2014].

Collectif Quartier. (2008). *Les tables de quartier : un + pour Montréal*. Lien : <http://collectifquartier.org/wp-content/uploads/2010/06/tablesdequartier-opt.pdf> [19 avril 2014].

Denis, Élixa, Gérald Malcuit et Andrée Pomerleau. (2005). Évaluation des impacts de l'initiative communautaire 1,2,3 GO! sur le développement et le bien-être des tout-petits et de leur famille. *Éducation et francophonie*, 33(2), 44-66. Lien : http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/XXXIII_2_044.pdf [20 mars 2014].

Hanleybrown, Fay, John Kania, et Mark Kramer. (2012). Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif. *Stanford Social Innovation Review*. Lien : <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/790/Default.aspx> [20 mars 2014].

Institut de la Statistique du Québec. (2013). *Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle 2012*. Québec : Gouvernement du Québec. Lien : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/enfants-ados/developpement-enfants-maternelle-2012.pdf> [19 avril 2014].

Kania, John & Kramer, Mark. (2011). Collective Impact. Stanford CA : *Stanford Social Innovation Review*. URL: http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact [19 avril 2014].

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (1998). *Un Québec fou de ses enfants— Rapport du groupe de travail sur les jeunes*. Québec : Gouvernement du Québec. Lien : <http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/fr/document/publication.nsf/o/709ac25babdaa570852577e000720e05> [20 mars 2014].

Peters, Ray DeV., Petrunka, Kelly, & Arnold, Robert. (2003). The Better Beginnings, Better Futures Project: A Universal, Comprehensive, Community-Based Prevention Approach for Primary School Children and Their Families. *Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology* 2003, 3(2), 215–227. URL: <http://bbbf.ca/Portals/15/pdfs/o6Peters.pdf> [April 1, 2014].

Théolis, Manon, Nathalie Bigras, Mireille Desrochers, Liesette Brunson, Mario Régis, et Pierre Prévost (dir.). (2010). *Le projet 1,2,3 GO ! Place au dialogue. Quinze ans de mobilisation autour des tout-petits et de leur famille*. Québec : Presses de l'Université du Québec. Lien : <http://www.puq.ca/catalogue/livres/projet-1-2-3-place-dialogue-1920.html> [20 mars 2014].

Vivre Saint-Michel en santé. (2005). *Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel, plan d'action 2005-2008*. Lien : <http://www.vsmsante.qc.ca/uploads/Documentation/Plandaction2005-2008VersionFinale.pdf> [19 avril 2014].