

IMPACT COLLECTIF ET R.A.R.

L'impact collectif et la R.A.R. (*Redevabilité axée sur les résultats*) se complètent à merveille. L'idée de travailler conjointement pour avoir un « impact » communautaire est au cœur de ces deux concepts et la R.A.R. complète l'impact collectif de diverses manières. La documentation au sujet de l'impact collectif définit les conditions nécessaires pour que les efforts entrepris en matière de changements communautaires soient couronnés de succès. La R.A.R., quant à elle, propose des méthodes spécifiques pour aider les partenaires à remplir ces conditions. De plus en plus d'organismes décrivent leur travail en termes de mise en place d'un impact collectif par la R.A.R. Le résumé suivant explique comment les communautés peuvent utiliser la R.A.R. pour remplir les cinq conditions nécessaires à l'impact collectif, telles que présentées par Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer dans leur article, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif ».¹ Voici ces cinq conditions :

1) Un plan d'action commun : Puisque l'impact collectif concerne principalement les changements qui surviennent au niveau social ou démographique, l'idée d'une feuille de route propre à l'impact collectif se rapporte tout d'abord aux ambitions de la communauté quant à la qualité de vie qu'espère atteindre. La R.A.R. permet de définir ces ambitions (ou résultats socio-démographiques), par exemple : « Tous les enfants naissent en bonne santé. Tous les enfants sont prêts pour l'école. Toutes les familles sont en sécurité et vivent dans cadre favorable. Un environnement propre et durable. Une économie prospère et inclusive. » Pour chaque résultat, la R.A.R. fournit une méthode permettant de sélectionner les indicateurs les plus pertinents qui démontrent dans quelle mesure des résultats sont atteints - ou non. Par exemple, le pourcentage d'enfants ayant un poids de naissance faible. Ces mesures de référence sont affichées, ainsi que l'historique et les prévisions s'y rapportant. Le succès est alors défini comme un « renversement de tendance ». Une feuille de route d'impact collectif comprend donc des résultats socio-démographiques et les indicateurs prioritaires pour mesurer l'inversion d'une tendance donnée. (Le plan d'action commun peut également revêtir le sens d'actions coordonnées, dont il est question à la troisième condition : « des actions se soutenant mutuellement »).

Points clés :

- a. La R.A.R. clarifie la distinction entre l'amélioration de la qualité de vie d'une population et l'amélioration du rendement du programme.
- b. Les plans d'action communs peuvent comprendre des résultats concernant des populations prioritaires (p.ex. Tous les enfants naissent en bonne santé) et des

¹ Hanleybrown, Kania & Kramer. *Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif* Stanford Social Innovation Review, hiver 2011. Trad. de « *Collective Impact* » des mêmes auteurs

indicateurs de tendances à inverser en priorité (p.ex. Le pourcentage d'enfants ayant un poids de naissance faible).

2) Un système d'évaluation commun : Les systèmes d'évaluation sont nécessaires pour mesurer les résultats socio-démographiques et le rendement d'un programme. La R.A.B. propose une manière de catégoriser les résultats visés sous la forme d'indicateurs démographiques et de trois types de mesures du rendement : mesure quantitative, mesure qualitative et améliorations observées. La R.B.A. propose également une méthode permettant de classer les mesures par ordre de priorité sous forme d'une liste en trois parties : Mesures principales échelonnées de 3 à 5 (mesures optimales étayées par des données existantes); Mesures secondaires (toutes les autres mesures étayées par des données); et Les Mesures à développer (un Plan de développement des données qui indique là où de nouvelles ou meilleures données sont nécessaires). Les systèmes de mesures socio-démographiques et de rendement doivent être partagés avec la communauté en ligne. Le Tableau d'évaluation constitue un outil précieux permettant de gérer de tels ensembles de données complexes qui s'étendent sur plusieurs communautés et plusieurs organismes partenaires. Ceci permet de rendre compte des améliorations observées dans la communauté et de produire des rapports concis qui mesurent le rendement des programmes.

Points clés :

- a. La R.B.A. propose des méthodes d'identification de mesures prioritaires au niveau socio-démographique et au niveau du rendement.
- b. Ces priorités peuvent servir à créer des rapports sur la qualité de vie d'une population, ainsi que des rapports sur le rendement d'un programme.
- c. Avec le temps, le Plan de développement des données permettra aux partenaires d'obtenir de nouvelles données et de les affiner.

3) Des actions se soutenant mutuellement : le changement à l'échelle de la communauté n'est possible que si tous les partenaires s'entendent sur la direction à prendre. Cela signifie qu'il faut s'entendre sur les stratégies les plus efficaces et sur les plans d'action qui permettront de mettre ces stratégies en œuvre. La R.A.R. comprend un processus d' « Inversion de tendances » qui facilite l'élaboration de stratégies et la conception de plans d'action. Ce processus simplifié permet de définir les moyens en fonction des objectifs visés par le biais de 7 questions qui varient sensiblement selon que la Redevabilité s'applique au niveau socio-démographique ou du rendement. (Voir encart à droite).

Les 7 questions qui permettent de viser le mieux-être d'une population

1. *Quelles sont les conditions que nous souhaitons pour améliorer la qualité de vie des enfants, des adultes et des familles de cette communauté?*
2. *À quoi ces conditions ressembleraient-elles si on pouvait les voir?*
3. *Comment peut-on mesurer ces conditions?*
4. *Quelle est notre performance selon les indicateurs les plus importants?*
5. *Quels sont les partenaires qui ont un rôle à jouer?*
6. *Qu'est-ce qui pourrait être amélioré? Y compris des solutions pour réduire les dépenses?*
7. *Que proposons-nous?*

La version la plus simple de ce processus, l'exercice d'Inversion de tendance, prend moins d'une heure. Cette façon de penser fournit un cadre permettant l'amélioration systématique des stratégies et des plans d'action au fil du temps. La R.A.R. encourage les groupes à viser plus loin que les changements par degré et à envisager les moyens nécessaires pour atteindre un objectif idéal. Par exemple, on peut poser la question : « Comment peut-on faire en sorte que TOUS les enfants réussissent à l'école? » (Voir le travail de Geoffrey Canada).

Points clés :

- a. La R.A.R. fournit une méthode d'élaboration de stratégies et de plans d'action
- b. Elle permet à tous les partenaires de voir comment leur rôle s'associe à celui des autres pour créer un impact important au socio-démographique et de la performance d'un programme.
- c. Elle encourage les partenaires à viser plus haut et à envisager les moyens nécessaires en fonction d'un objectif ambitieux.

4) Une communication permanente : le but premier de la communication, c'est de comprendre et de se faire comprendre. Mais dans notre secteur d'activité, le jargon sème souvent la confusion. La R.A.R. utilise un langage clair pour décrire les concepts clés nécessaires pour inverser les tendances. Elle encourage l'utilisation systématique de ce langage par tous les partenaires, ce qui accroît l'efficacité de leur travail. Les méthodes employées favorisent les communications concises qui sont plus susceptibles d'être lues et utilisées.

Points clés :

- a. La R.A.R. décrit en langage clair les concepts clés qui remplacent le jargon couramment utilisé.
- b. L'utilisation systématique de ce langage accroît l'efficacité du travail des partenaires.
- c. Cette utilisation systématique du langage de la R.A.R. associée au mode de pensée axé sur l'inversion des tendances fournit un cadre qui favorise la lecture et l'utilisation des communications produites.

5) Une structure de soutien : Pour changer une réalité socio-économique, il faut avoir une structure solide en appui aux fonctions qui dépassent les limites habituelles des organisations. Une seule organisation peut être chargée de ces appuis, ou bien ils peuvent être répartis entre plusieurs partenaires, tant que toutes les fonctions nécessaires sont couvertes. La R.A.R. peut aider à identifier les fonctions pan-communautaires qui requièrent une structure de soutien, y compris en matière de personnel, de gestion des outils de mesure, de publication des rapports et de suivi des plans d'action. Une structure de soutien « neutre » peut aussi faciliter le dialogue entre partenaires.

Points clés :

- a. La R.A.R. peut aider à identifier les fonctions pan-communautaires qui requièrent une structure de soutien
- b. La R.A.R. peut aider à justifier le financement des plans d'action et à renforcer la capacité organisationnelle nécessaire à un travail collectif efficace.

Pour en savoir plus, voir "Achieving 'Collective Impact' with Results-Based Accountability™" de Deirdre Epps, Results Leadership Group, 2011. Disponible en Anglais à resultsaccountability.com et à resultsleadership.org.

Mark Friedman, avril 2014.