

APPROCHE IMPACT COLLECTIF

Guide
d'accompagnement

dynamo

Table des matières

Introduction	p3
Origine	p5
Les 3 préconditions	p6
Les 5 conditions	p8
Engagement inclusif	p9
Aspiration partagée	p13
Stratégie à fort effet de levier	p19
Apprentissage stratégique	p22
Structure hôte de changement	p25
Schématisation des 5 conditions	p29
Références	p30

INTRODUCTION

Aucune organisation isolée ne peut parvenir à générer à elle seule des changements sociaux de grande ampleur.

FONDEMENT

Un des fondements de l'Impact collectif est que le changement est au cœur du «travailler ensemble». Dit autrement, ce «travailler ensemble» est une stratégie essentielle pour **croiser une diversité de regards et avoir l'impact souhaité.**

Ce «travailler ensemble» à un changement social de grande ampleur se compare davantage à un marathon qu'à un sprint, puisqu'il demande :

- de l'investissement (humain, financier, matériel);
- l'engagement de multiples talents, compétences et connaissances;
- de garder le cap sur le changement;
- de garder le rythme et donc de prendre le temps qu'il faut.

PERTINENCE DE L'APPROCHE

L'impact collectif invite à trois changements de perspective.

1- Apprécier la complexité et s'y adapter

- Conjuguer avec l'ambiguïté

2- Explorer différentes stratégies pour changer les programmes ET les systèmes

- Avoir une lecture systémique

3- Réimaginer le leadership (individuel et collaboratif)

- Miser sur l'intersectorialité – l'interservices
- Partager la prise de décision avec les bonnes personnes et au bon moment

INTRODUCTION

DISTINGUER L'APPROCHE DE L'IMPACT COLLECTIF

DU PROJET IMPACT COLLECTIF

L'approche de l'Impact collectif donne des repères pour inspirer et aider à se questionner, à réfléchir et à agir ensemble à faire arriver le changement visé.

Le projet Impact collectif contribue à un Montréal inclusif et sans pauvreté en amplifiant et valorisant les pratiques de collaboration, d'expérimentation et d'apprentissage.

Tiré du site internet: pic.centraide.org

Le lien entre les deux

Le Projet impact collectif (PIC) invite à s'inspirer de l'approche de l'impact collectif (IC) pour faire arriver le changement et travailler collectivement dans les quartiers montréalais.

DISTINGUER APPROCHE, PROJET, MÉTHODE ET PROGRAMME

Projet: ce qu'on a l'intention de faire avec une estimation des moyens. Ex. projet Quartier nourricier.

Méthode: règles et étapes précises et logiques pour arriver à un résultat. Dit autrement, c'est la marche à suivre. Ex.: méthode agile, méthode de recherche.

Programme: ensemble d'actions précises qu'on se propose de faire dans un but déterminé. C'est quelque chose de plus normé. Ex. : Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC), le programme PAGIEPS.

Approche: manière d'aborder une question, une situation, un problème Ex. : approche pédagogique, approche d'intervention.

L'impact collectif se définit donc comme une approche.

Une approche qui donne des repères pour inspirer et aider à se questionner, à réfléchir et à agir ensemble à faire arriver le changement visé.

L'ÉVOLUTION DE L'APPROCHE

Avant 2011: La genèse

- John Kania et Mark Kramer, du cabinet FSG, observent et analysent plusieurs expériences de changement collectif dans des villes des États-Unis.

2011 - 2016: Le déploiement

- Leurs apprentissages ont permis de prototyper l'approche de l'impact collectif, qu'ils ont présentée dans un article publié dans le Stanford Social Innovation Review;
Lien vers l'article en français: https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/canaliser_le_changement.pdf
- L'approche de l'impact collectif devient de plus en plus populaire aux États-Unis, de nombreuses collectivités adoptent cette approche pour se poser des questions, ajuster leurs démarches, etc.;
- Le Tamarack Institute en fait la promotion auprès des collectivités anglophones canadiennes;
- En 2014, Dynamo traduit le contenu de cette approche et amorce son offre de formation sur le sujet auprès des territoires francophones du Québec ;
- Depuis, on observe l'intérêt croissant des collectivités québécoises envers l'approche de l'impact collectif.

2016 à aujourd'hui: Le rayonnement

- L'application terrain de l'approche, dans une multitude de collectivités anglophones et francophones, a permis de nouveaux apprentissages. Ce qui a mené à des ajustements, tant au niveau des libellés que des explications des conditions;
- Depuis 2021, l'approche rayonne en France via un projet d'expérimentation appelé « Territoires impact collectif (TIC) », piloté par Accolades, et mené en collaboration avec Niska, Dynamo et Tamarack Institute.
- L'approche continue d'évoluer.

LES 3 PRÉCONDITIONS

Elles sont la bougie d'allumage à un futur projet collectif.

1. SENTIMENT D'URGENCE

Un sentiment qui pousse à agir.

Ce n'est pas nécessairement un sentiment de panique, mais plutôt le sentiment que les choses doivent changer.

Cela peut émaner d'un problème ou d'un rêve !

Ce sentiment est vécu régulièrement.

2. PERSONNES INFLUENTES

Ce sont des personnes qui possèdent une crédibilité dans leurs milieux et qui ont à cœur la résolution de problèmes.

Ce noyau de courageux-ses se compose généralement de 2 à 4 personnes qui ont les talents de:

- Rassembleur-euse (possède un vaste réseau de contacts);
- Connaisseur-euse (maîtrise l'information du sujet à traiter);
- Influenceur-euse (capacité à persuader et créer de l'adhésion au message véhiculé).

Ces personnes sont prêtes à investir temps et efforts pour sensibiliser et mobiliser d'autres personnes à s'associer au projet de changement. Ensemble, elles vont jouer un rôle d'initiatrice de la démarche.

3. RESSOURCES ADÉQUATES

Pour créer un mouvement autour du projet collectif de changement, il est nécessaire d'avoir un investissement de départ qui prend la forme d'un financement et/ou de ressources dédiées.

Cet investissement doit être un levier assez solide pour propulser le mouvement et mener une initiative qui aura un potentiel de rendement.

Sans cet investissement de départ, il sera difficile d'amorcer un projet de changement qui demande de garder le rythme.

Rappelons-nous qu'une telle démarche se compare à un marathon !

LES 3 PRÉCONDITIONS DE L'APPROCHE DE L'IMPACT COLLECTIF



QUESTIONS À SE POSER

Sentiment d'urgence

Quel est le sentiment d'urgence qui vous pousse à agir ?

Personnes influentes

Qui sont les personnes influentes (votre noyau de courageux-ses) prêtes à lancer le mouvement ?

- Qui est votre personne rassembleuse ?
- Qui est votre personne connaisseuse ?
- Qui est votre personne influenceuse ?

Ressources adéquates

Quelles sont les ressources adéquates présentes pour soutenir le démarrage de ce mouvement vers un projet collectif de changement ?

LES 5 CONDITIONS

Elles sont une source d'inspiration pour se donner des repères communs et avoir l'impact souhaité.

1. ENGAGEMENT INCLUSIF

La participation d'un large éventail d'acteur·rices est nécessaire. Cela constitue une base solide pour avoir un regard systémique (360 degrés), une divergence d'idées/d'opinions et une convergence de solutions.

2. ASPIRATION PARTAGÉE

Toutes les personnes actrices ont une vision commune de changement, incluant une compréhension partagée de la situation et une approche commune pour passer à l'action.

3. STRATÉGIE À FORT EFFET DE LEVIER

La synergie des actions est privilégiée pour trouver les zones d'influence qui permettent de faire moins d'efforts pour plus d'effets.

4. APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE

L'évaluation est un levier qui permet d'apprendre et de s'ajuster en cours de route. L'apprentissage constitue donc un investissement qui propulse le collectif vers le changement souhaité.

5. STRUCTURE HÔTE DE CHANGEMENT

La création et la gestion d'impact requièrent un mode de fonctionnement agile qui permet de garder le cap sur le changement souhaité.

Différence entre préconditions et conditions

Les préconditions sont plus dans l'informel, l'intuitif, la recherche d'un élan de départ vers un mobile commun.

Les conditions arrivent au moment où on a besoin de se donner des repères et de la structure pour se comprendre et agir ensemble.

1. ENGAGEMENT INCLUSIF

L'engagement est essentiel pour structurer et réaliser un projet collectif de changement. C'est LA ressource première et précieuse !

- L'impact collectif invite à la participation d'un large éventail de personnes où chacun·e est invité·e à s'engager selon sa volonté et sa capacité d'agir.
- Cet éventail de personnes a avantage à être composé de tous les réseaux (institutionnel, communautaire, privé, citoyens) et de tous les secteurs (éducation, municipal, santé, habitation, emploi, alimentation, etc.) concernés.

La diversité de personnes concernées compose les parties prenantes du projet de changement et elle constitue une base solide pour :

- **avoir un regard systémique** et donc voir tous les angles de la situation, même les angles morts ;
- **avoir une divergence d'idées**, d'opinions qui permettent de sortir du cadre habituel, des pratiques courantes et donc de créer, d'innover ;
- **une convergence de solutions** et une prise de décision qui permet d'agir avec sens et selon les capacités individuelles et collectives, et donc de cheminer ensemble vers la situation désirée.

La participation de chacune des parties prenantes sera **variable et respectueuse de la capacité d'agir de chacun·e.**

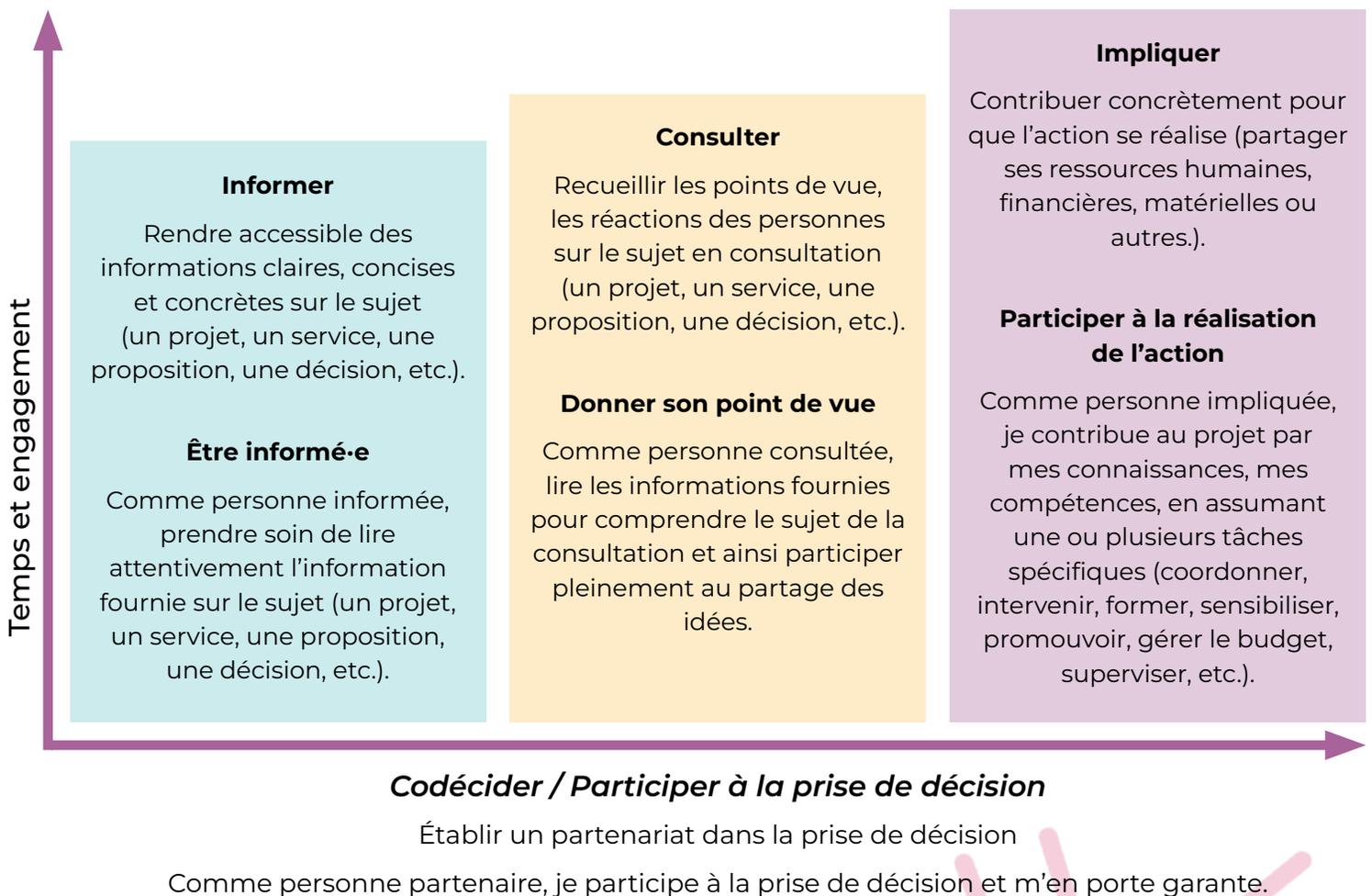


ENGAGEMENT INCLUSIF

Susciter la participation de toutes les parties prenantes n'est pas un exercice toujours aisé. C'est pourquoi il est utile de **déterminer le niveau souhaité de participation pour chacune des étapes et/ou activités du projet de changement**. Cela permet d'être clair avec les personnes participantes sur leur rôle dans la démarche.

Il existe plusieurs références traitant des **divers niveaux de participation** pour parler d'engagement.

NIVEAU D'ENGAGEMENT



ENGAGEMENT INCLUSIF

QUESTIONS À SE POSER

Quelles sont les parties prenantes de votre projet de changement ?



Quel degré d'influence sur les décisions êtes-vous disposé-e à partager avec les parties prenantes ?



À chacune des étapes du projet, quelles sont les parties prenantes à informer, consulter, impliquer, codécider ?



2. ASPIRATION PARTAGÉE

Pour avoir de l'impact, il faut regarder ensemble dans la même direction.

C'est la condition qui nous parle de vision, de stratégie de changements et de schématisation.

L'aspiration partagée c'est:

- Connaître la destination et identifier les chemins permettant de s'y rendre;
- Se donner des repères communs pour agir ensemble vers le changement souhaité.

Vision d'avenir

- Ce que nous voulons voir arriver à long terme, dans 10 ans ou plus.
- C'est la destination souhaitée qui vise à transformer la situation actuelle.
- Si je veux avoir de l'impact sur une situation dite complexe, je dois regarder à long terme.
- Cette vision s'énonce par une phrase concise, claire, optimiste et inspirante.
- Elle est grande et ambitieuse, c'est un rêve !

Il est important de se donner le temps de partager notre compréhension commune de la destination. Cela permet de se l'approprier collectivement et de se mettre à niveau sur les défis à renverser en cours de route.

« Lorsque les gens sont motivés par une vision, ils constituent une force puissante parce qu'ils savent où ils vont et qu'ils désirent y aller. »

Morneau, 2004, « La vision partagée : un outil de coaching stratégique »

Exemples de vision

Oxfam : « Un monde juste et sans pauvreté »

La communauté de Racine : « À vous, nos descendants de l'an 2106, nous souhaitons une planète en santé, un monde en paix. Si ce n'est pas le cas, pardonnez-nous de ne pas avoir assez cherché ensemble à comprendre et à bien gérer la terre que nous empruntons. »

St-Michel : « Saint-Michel, un quartier phare, inspirant et solidaire, fier de sa diversité, fort de sa capacité d'agir collectivement, où ses citoyennes et citoyens veulent grandir, réussir et vieillir. »

Montréal-Nord : « Une communauté accueillante, équitable, riche de sa diversité, où l'on s'épanouit; un milieu de vie innovant créateur de richesses économiques, sociales et culturelles ; Montréal-Nord vecteur de transformations sociales. »

ASPIRATION PARTAGÉE

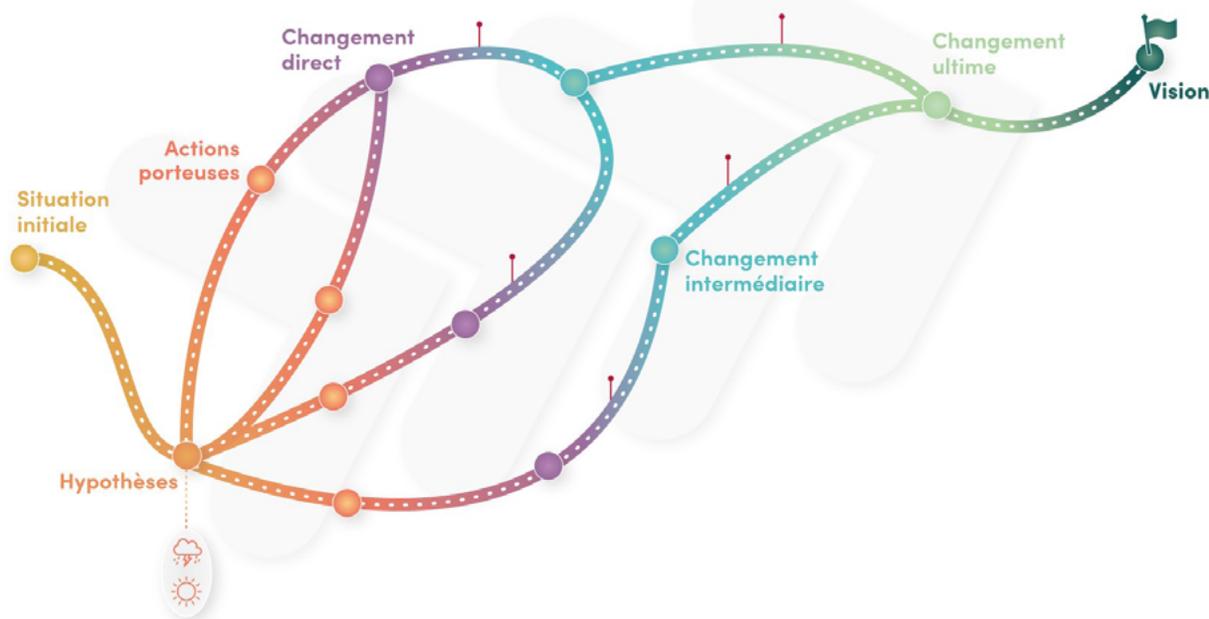
Pour atteindre cette vision d'avenir, il faudra avant tout passer par d'autres changements:

- Changements directs, faisant référence à des transformations de connaissances, du savoir;
- Changements intermédiaires, faisant référence à des transformations de pratiques organisationnelles et de comportements chez les personnes visées;
- Changements ultimes, faisant référence à des transformations du cadre/mode de vie du territoire et /ou de sa population.

La relation de causalité entre les changements dans le temps est nécessaire et suit le raisonnement suivant: « Si telle chose se produit, alors telle autre chose va survenir ».

Dit autrement : connaissant maintenant notre destination (vision), il faut maintenant identifier une **stratégie de changement** permettant de s'y rendre.

Regarder uniquement le court terme met en mode action/réaction et fait perdre la vue d'ensemble, la destination.



Ensuite viennent les **stratégies d'action**.

(Cet élément sera approfondi dans la condition: Stratégie à fort effet de levier.)

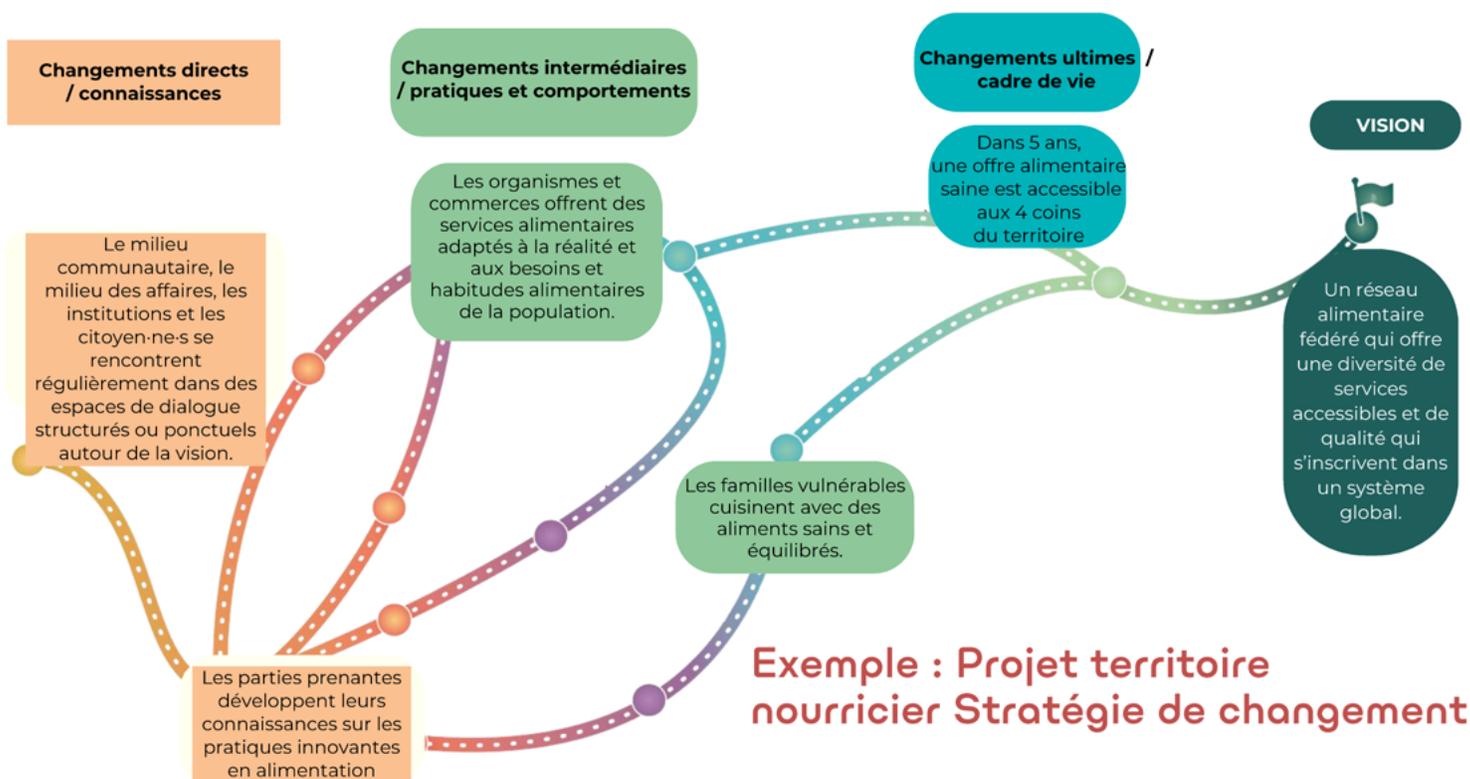
À cela, nous ajouterons des **principes (valeurs) de collaboration** ciblés pour guider le travail ensemble : attention, les personnes prennent souvent pour acquis qu'elles savent collaborer. (Cet élément sera approfondi dans la condition: Structure hôte de changement.)

L'impact collectif nous dit qu'il faut même commencer, à cette étape de l'aspiration partagée, à **réfléchir à notre approche d'évaluation**.

(Cet élément sera approfondi dans la condition: Apprentissage stratégique)

ASPIRATION PARTAGÉE

Exemple d'aspiration partagée schématisée

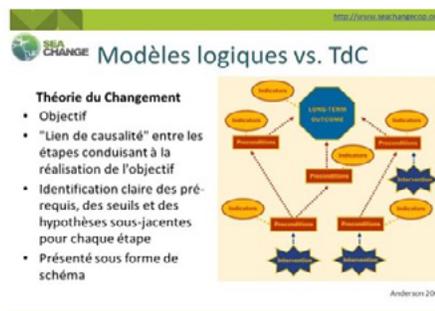
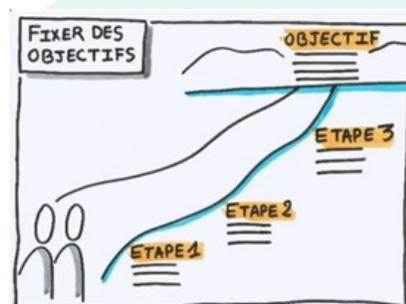


ASPIRATION PARTAGÉE

Une fois ces principaux repères identifiés, il est utile de les schématiser en une page. Cela facilitera la compréhension collective des repères communs, facile à partager et à comprendre. La schématisation peut prendre différentes formes:

Théorie de changement

Facilitation graphique



Modèle logique



À retenir

Tous les éléments de l'aspiration partagée: la vision, les changements, les principes de collaboration, sont une hypothèse de travail qui donne des repères communs pour se mettre en mouvement et non un plan statique. Il y a de fortes chances, que les apprentissages faits en court de route, les opportunités et les situations imprévues demandent que l'on s'ajuste dans le temps, dans les stratégies.

Ça demeure des repères. Restez flexible !

ASPIRATION PARTAGÉE

QUESTIONS À SE POSER

Quelle est la destination (vision d'avenir) de votre projet ?

Quel est le changement (la transformation) de culture/mode de vie visé par votre projet pour cheminer vers la vision ?

Quel sont les changements (transformations) de pratique des organisations et les transformations de comportement des habitant-es pour que le changement de culture puisse se produire ?

Quels sont les changements (transformations) de connaissances nécessaires pour que les changements de pratique et de comportement puissent se produire ?

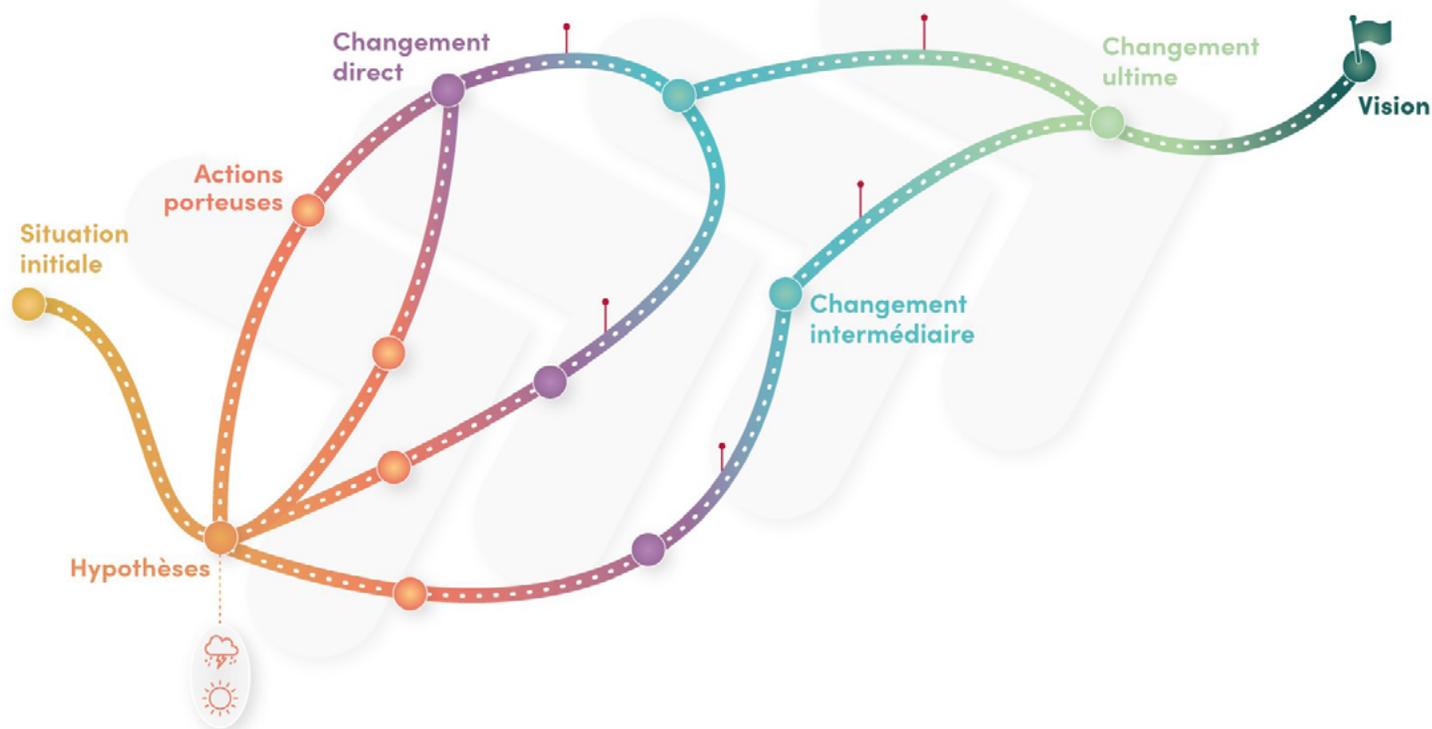
Quels sont les principes (valeurs) qui guideront votre travail collaboratif ?

Comment schématiser ces repères communs de votre projet ?

ASPIRATION PARTAGÉE

GABARIT PROPOSÉ

Identifier une stratégie de changement pour cheminer ensemble vers la vision (destination)



3. STRATÉGIE À FORT EFFET DE LEVIER

La synergie des actions pour trouver la zone d'influence.

Pour cerner la zone d'influence, il s'agit de trouver le juste équilibre d'un nombre restreint d'actions qui agissent directement sur le changement et qui évite de faire plusieurs petites actions qui s'additionnent et qui drainent l'énergie.

Dit autrement : connaissant notre stratégie de changement, il faut maintenant **identifier des actions qui se soutiennent mutuellement** afin qu'elles soient une contribution influente pour que le/les changements se produisent.

Pour miser sur la synergie des actions, il faut **agir sur différents systèmes à la fois**.

Il existe de multiples façons de définir les systèmes. En voici une qui s'inspire des références en développement d'environnements favorables.

- **Cadre bâti** (ex.: tout ce qui est construit : bâtiments, parcs, mobilier urbain, etc.).
- **Économique** (des coûts et revenus : ex.: coûts gratuit / abordables / de luxe, revenus de programmes, de taxes, de services, de loyer, etc.).
- **Politique** (des mesures légales : ex.: politiques zonages, règlements, normes, etc.).
- **Socioculturel** (ex.: des services tels que épiceries, écoles, CPE, parcs, etc. ainsi que la programmation de loisirs, sports, culture, etc.).

Une fois les systèmes définis, on peut y placer les différentes actions en cours et prévues pour obtenir un portrait d'ensemble.

Ce portrait deviendra une référence précieuse pour identifier les systèmes forts et ceux à influencer. Cette analyse aidera à cerner par exemples: les politiques en vigueur, les pratiques sur lesquelles s'appuyer et celles à renforcer, le flux de ressources disponibles, les relations /connexions collaboratives existantes et à construire, la dynamique de pouvoir et les modèles mentaux (croyances) en cours.

Avec la synergie des actions, **on cherche à faire moins d'efforts pour plus d'effet collectif sur le changement**. On cherche l'amplification des impacts entre différents systèmes en misant sur des actions intersectorielles au service du changement.



STRATÉGIE À FORT EFFET DE LEVIER

QUESTIONS À SE POSER

Quelles sont les actions prévues à votre projet collectif ?



Quelles sont les actions déjà en cours dans votre quartier et en lien avec votre projet collectif ?



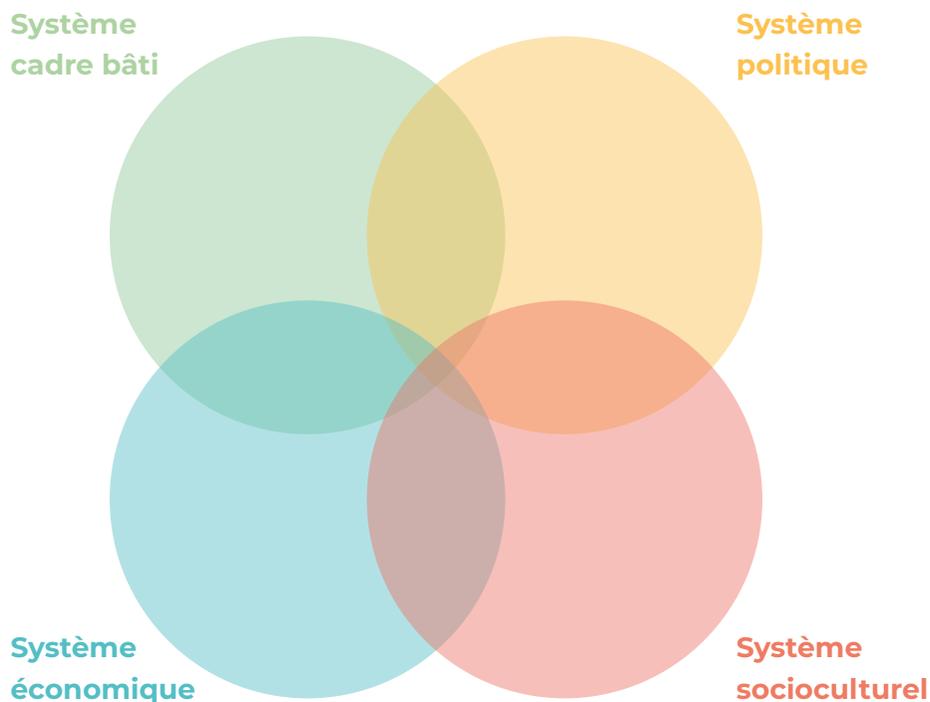
Quelles actions souhaitez-vous ajouter/modifier pour diminuer les efforts et accroître les effets de votre projet collectif ?



STRATÉGIE À FORT EFFET DE LEVIER

GABARIT PROPOSÉ

Retenir des actions intersectorielles influentes pour réaliser la stratégie de changement



Consignes de l'exercice

1. Listez les **actions prévues et en cours** en lien avec votre projet (une action=un post-it)

2. Positionnez les actions prévues et en cours dans leur système dominant (économique, socioculturel, cadre bâti, politique)

3. Prenez un temps d'observation et d'analyse :

- Quelles sont les politiques en vigueur ?
- Quel est le flux de ressources disponibles ?

- Quelles sont les pratiques (connaissances, compétences) actuelles dans notre quartier ? Lesquelles renforcer ?
 - Qu'est-ce qui favorise les relations-connexions (réseaux) collaboratives ?
 - Comment qualifier la dynamique de pouvoir ?
 - Quels sont nos modèles mentaux (croyances) en cours ?
- 4.** Que faire pour diminuer les efforts et accroître les effets ?

Vous pourriez aussi vous demander

Quoi faire de plus, de moins, de différent...

- Pour que les actions se soutiennent/se renforcent mutuellement ?
- Pour modifier les pratiques en cours, de façon à ce qu'elles soient plus influentes et contributives à l'atteinte des changements visés ?

4. APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE

L'apprentissage, un investissement qui propulse le collectif vers la stratégie de changement souhaitée.

L'évaluation, c'est un exercice volontaire pour **déterminer la valeur de quelque chose**. Elle se distingue de la reddition de compte qui elle est liée à l'obligation de rendre des comptes sur les sommes perçues.

Pourquoi évaluer ?

- S'ajuster en cours de route;
- Prendre des décisions;
- Valoriser, promouvoir ce qui fonctionne;
- Mobiliser et dialoguer tant des processus que des effets captés;
- Documenter pour laisser des traces et faire rayonner les apprentissages.

On évalue quoi ?

Pour savoir où l'on va, il faut comprendre ce que l'on fait. Pour évaluer, il faut savoir ce que l'on veut évaluer. On ne peut pas tout évaluer en même temps. Il est donc très important de se poser collectivement la question suivante :

Qu'avons-nous vraiment besoin de savoir/apprendre ensemble cette année pour faire avancer notre projet collectif ?

Nos réponses nous permettent ensuite de cerner nos objets et questions d'évaluation. Celles-ci pourraient concerner les principes de collaboration, la mise en œuvre des actions ou leurs effets sur les personnes ciblées.

On évalue comment ?

- Avec des sources qui sont des personnes et des références documentaires (ex.: portrait, recherche, article, etc.).
- En identifiant des outils/méthodes de collecte de données (ex.: sondage, questionnaires, entretiens, focus group, journal de bord...), etc.
- Grâce à des personnes responsables de la collecte de données.

Les réponses à ces divers éléments constitueront le **cadre d'évaluation**.

APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE

QUESTIONS À SE POSER

Qu'avons-nous vraiment besoin de savoir/apprendre ensemble cette année pour faire avancer notre projet collectif ?



Pour chacune des questions d'évaluation, quelles sont les sources et méthodes de collecte ?

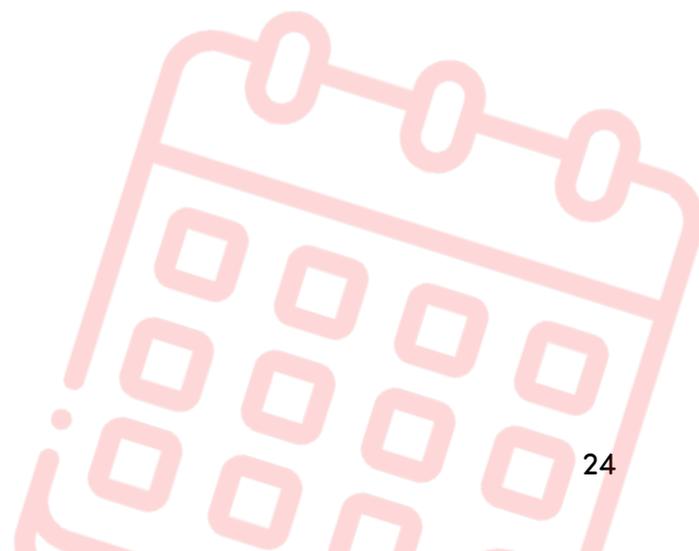


APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE

GABARIT PROPOSÉ

**Identifier les questions d'évaluation puis les sources
et méthodes de collecte pour chacune d'elle**

Grandes questions d'évaluation	Sources: auprès de qui/ quoi allons-nous trouver les réponses					
1.						
2.						
3.						
Méthodes de collecte						



5. STRUCTURE HÔTE DE CHANGEMENT

Un mode de fonctionnement agile qui permet de garder le cap sur la vision et la stratégie de changement souhaitées.

La structure hôte peut prendre diverses formes. Sur le terrain, elle se nomme table de concertation, regroupement de partenaires, comité de citoyens, groupe ou équipe projet, etc.

La structure hôte est:

- Au service du changement visé de façon à garder le cap sur le changement ultime / vision d'avenir.
- Reconnue et donc légitime d'agir.
- Neutre et donc non partisane.
- Un catalyseur des énergies du milieu ce qui signifie qu'elle accélère la transformation par la mise en commun des énergies.
- Ouverte à la divergence des points de vue.
- Inclusive pour miser sur la diversité des contributions et des talents.
- Démocratique en offrant des espaces pour participer aux décisions.
- Favorise le leadership partagé par le partage du pouvoir et des responsabilités.

L'impact collectif nous dit que pour mener collectivement un projet de changement, cette structure hôte (aura) besoin d'une équipe permanente distincte.

Pourquoi ?

- Parce que mobiliser les forces vives et coordonner un plan collectif, ça demande une vue d'ensemble (lecture systémique) et du temps;
- Parce que si la coordination et la mobilisation du plan collectif est gérée par une partie prenante du projet de changement, il y a des risques de confusion des rôles.

Attention, l'équipe permanente ne supprime pas la participation et l'engagement des parties prenantes. L'équipe est même là pour stimuler la participation, pour s'assurer que tout reste en mouvement et pour faciliter les processus collectifs.



STRUCTURE HÔTE DE CHANGEMENT

L' impact collectif définit sept rôles aux instances concertées :

1. Guider la vision et la stratégie d'ensemble
2. Cultiver la confiance (au sein des parties prenantes et envers l'initiative).
3. Soutenir l'alignement des actions
4. Établir un système d'évaluation commun
5. Cultiver et maintenir l'engagement de la communauté
6. Influencer les décideurs / les politiques/l'opinion publique
7. Mobiliser les ressources (financières et autres)

L'entente de collaboration:

Un outil utile pour **se donner des repères communs** et faciliter, voir amplifier le travailler ensemble !

L'entente de collaboration peut être faite et revue à différents moments de votre initiative d'Impact collectif.

- Par le noyau de courageux-ses, lors du démarrage.
- Par un comité de travail lors de la démarche de planification.
- Par l'instance de partenaires responsable de la coordination de la mise en œuvre de la stratégie de changement
- Par les équipes projets responsables de la réalisation des actions.
- Etc.



STRUCTURE HÔTE DE CHANGEMENT

QUESTIONS À SE POSER

Quelles sont les caractéristiques de notre structure hôte de changement ?

Quels sont les espaces communs pour gérer le plan de changement?

Quels sont les rôles et responsabilités de chacun des espaces communs identifiés dans la structure de fonctionnement ?

Qui participe à chacun des espaces communs identifiés dans la structure de fonctionnement ?
Quelle place ont les citoyen·nes ?

Qui décide de quoi ? Comment se prennent les décisions ?

Comment assurer une communication (intra et extra) porteuse, fluide ?

Quels sont les éléments clés (valeurs, principes et règles essentiels) de notre entente de collaboration ?

STRUCTURE HÔTE DE CHANGEMENT

GABARIT PROPOSÉ

ENTENTE DE COLLABORATION

Identifier les principaux repères du mode de fonctionnement pour collaborer à la réalisation de la stratégie de changement et cheminer vers la vision

Valeurs

Quelles sont les valeurs essentielles (3 à 5) que nous avons envie de mettre de l'avant pour travailler ensemble à la réalisation de ce projet ?

Principes de fonctionnement d'équipe

Comment souhaitons-nous fonctionner ensemble (fréquence, moyen, durée, plateforme) ? Comment créer un climat de confiance entre nous ?

Stratégie de changement

Implication et talents

Pourquoi est-ce important de m'impliquer dans cette équipe ?
Quelles sont nos forces et talents ?

Stratégie de communication

Comment assurer les liens internes et externes ? Qui communique à qui, pourquoi et comment ?

APPROCHE IMPACT COLLECTIF

Schématisation des 5 conditions



APPROCHE IMPACT COLLECTIF

RÉFÉRENCES

- Art of hosting, L'art du leadership participative. Guide et méthodes, 2012
- Cabaj Mark and Weaver Liz, Impact collectif 3.0, Tamarck Institute, 2016
- **Dynamo – Guide d'accompagnement d'une démarche d'évaluation participative:**
https://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2023/10/GuideEvaluation_Dynamo.pdf
- FSG, Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif, article traduit de la revue du Stanford social innovation, 2011
- **F3E-Prisme- Approche orientée changement:**
<https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/>
- Gorka Espiau, Building Movements of city transformation, 2015
- Gladweel Malcom, Point de Bascule, 2003
- Kotter John P, Un sentiment d'urgence, article de la Revue des affaires, 2008.
- **Tamarack Institute: Faire évoluer l'approche Impact collectif:**
<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/French%20Papers/Faire%20e%CC%81voluer%20l%E2%80%99approche%20d%E2%80%99impact%20collectif%20-%20Inspiration%20du%20terrain%20%20.pdf>
- **La notion de confiance:**
https://agirtot.org/media/489076/tamarack_article_rivaliteconfiance_traductionfr_dec2017.pdf
- **L'écocycle:**
<http://www.liberatingstructures.com/31-ecocycle-planning/>

CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ

GRÂCE AU SOUTIEN DE :



Centraide
du Grand Montréal

dynamo

4100, rue Molson - Bureau 420
Montréal (Québec) H1Y 3N1

514-388-1110

info@dynamocollectivo.com



www.dynamocollectivo.com