

PROJET
IMPACT
COLLECTIF



GUIDE DE LA PHASE 2 (2022 – 2027)

Dernière mise à jour : Novembre 2023

GUIDE DU PIC PHASE 2

- > [Faits saillants](#)
- > [1. Introduction](#)
- > [2. L'engagement collectif](#)
- > [3. La structure](#)
- > [4. Les clés du succès](#)
- > [5. Comment participer concrètement](#)
- > [6. Quelques références clés](#)
- > [7. Liste des abréviations](#)

[FAITS SAILLANTS]

Une communauté PIC unie par un engagement collectif

La communauté PIC est composée de tout individu ou organisation qui participe au Projet impact collectif, que ce soit à l'échelle d'un quartier ou de la région de Montréal, et qui s'engage à travailler selon les valeurs et la posture présentées dans ce document (partenaires communautaires, institutionnels, philanthropiques et autres).

7 VALEURS

-  Justice sociale
-  Équité, diversité et inclusion
-  Apprentissage
-  Engagement
-  Transparence
-  Collaboration
-  Créativité

POSTURE

Approche **bottom-up**
 Perspective **systemique**
 Posture **apprenante**
 +
 Approche **réflexive**

Les clés du succès :

5 conditions de l'impact collectif



ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COMMUNAUTÉ

Mobiliser les acteurs locaux, dont les premiers concernés, à différentes étapes.



ASPIRATIONS PARTAGÉES

Forger une vision collective du changement et un plan commun.



APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES

Identifier les avancées et défis, ajuster les pratiques et partager les apprentissages.



STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCE

Augmenter la portée de l'initiative (acteurs, pratiques) et adopter une approche systémique.



STRUCTURE DE SOUTIEN RASSEMBLEUSE

Favoriser la mobilisation, le dialogue et la collaboration vers des changements systémiques.

Quelques caractéristiques pour la phase 2

- La phase 2 est ouverte à tous les quartiers montréalais;
- La participation se fait selon différentes étapes de développement;
- Les quartiers choisissent un changement prioritaire basé sur leur plan de quartier;
- La perspective d'équité, diversité et d'inclusion est prise en compte de façon transversale;
- La gouvernance a été ajustée pour intégrer une plus forte représentation d'acteurs communautaires;

3 étapes pour les initiatives des quartiers



Les quartiers peuvent intégrer le PIC à une des trois étapes.

À mesure qu'elles se développent, les initiatives peuvent passer à l'étape suivante ou le quartier peut proposer une nouvelle initiative collective après les étapes 2 ou 3, selon ses priorités.

1. Introduction

1.1 Intention du guide

Ce document se veut un guide de référence pour le PIC phase 2 qui présente ses éléments les plus importants afin que toute la communauté PIC s'appuie sur des principes directeurs et des apprentissages communs.

Qu'est-ce que la communauté PIC ?

La communauté PIC est composée de toute personne ou toute organisation qui participe au Projet impact collectif (PIC), que ce soit à l'échelle d'un quartier ou de la région de Montréal, et qui s'engage à travailler selon les valeurs et la posture présentées dans ce document (partenaires communautaires, institutionnels, philanthropiques et autres).

Le guide pose les balises d'un projet qui n'est pas rigide ; tout comme le PIC, ce document évoluera au fil du temps, à mesure que des apprentissages se feront. Il a pour but d'offrir de la clarté tout en laissant beaucoup d'espace pour tester, apprendre et innover, en privilégiant une approche collective et créative.

1.2 Les objectifs et l'approche d'impact collectif en bref

L'impact collectif est une approche de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, systématisée en 2011 à partir de plusieurs expériences nord-américaines (Kania et Kramer, 2011).

Devant le constat qu'aucune organisation ne peut à elle seule répondre aux enjeux complexes d'exclusion et de pauvreté, cette approche propose un travail collaboratif et intersectoriel :

« L'impact collectif est l'engagement d'un groupe d'acteurs importants
venant de différents secteurs
qui vise à résoudre un enjeu social spécifique en se donnant un plan commun. »

(Kania et Kramer, 2011, traduction par les auteures)

Partant des besoins des communautés qui vivent l'exclusion sociale et la pauvreté, les parties prenantes déterminent ensemble des changements visés. Nous misons sur **la synergie des actions, des connaissances et des expertises.**

Elle implique une **posture réflexive collective** pour faire part aux autres parties prenantes des avancées et des limites en matière de processus collaboratifs et de leur incidence sur les quartiers. Le tout est porté par une **structure de soutien rassembleuse et inclusive qui garde le cap sur les changements visés collectivement.**

1.3 Le PIC à Montréal

Le Projet impact collectif (PIC) a été lancé en 2015 à Montréal afin de **renforcer l'action collective de lutte contre la pauvreté et l'exclusion** dans les quartiers de la métropole.

Neuf fondations philanthropiques, la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ), la Ville de Montréal et la Direction régionale de santé publique se sont unies à Centraide du Grand Montréal autour de cette approche expérimentale et innovante.

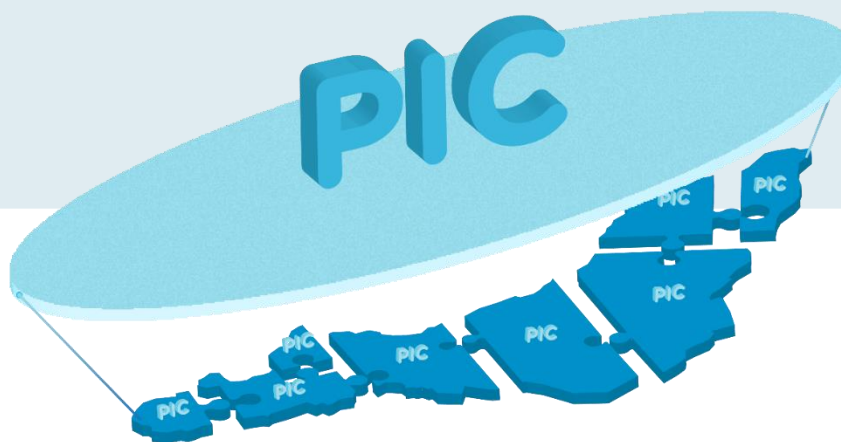
Les fondations se sont engagées à verser 23 M\$ sur cinq ans. Dans sa première phase de déploiement, 17 quartiers montréalais ont été soutenus. Une variété d'actions structurantes impliquant des collaborations intersectorielles ont été mises sur pied pour améliorer entre autres l'accès au logement, à l'éducation et à l'alimentation.

Une des particularités de l'approche montréalaise est que l'implantation des initiatives du PIC repose sur des instances de concertation existantes et ancrées dans les communautés : les [Tables de quartier](#), déjà soutenues par plusieurs partenaires du PIC. De plus, le **grand nombre d'initiatives d'impact collectif déployées à Montréal est un levier très prometteur pour élargir et approfondir les effets de l'action collective de lutte contre la pauvreté et de l'exclusion sociale à l'échelle régionale.**

L'expérimentation lors de la phase 1 a permis de tirer des apprentissages afin d'ajuster la suite.

La phase 2 intègre une série de changements :

- > La phase 2 est ouverte à tous les quartiers montréalais.
- > La participation se fait selon différentes étapes (voir la section 5).










- > Les quartiers choisissent un changement prioritaire pour chaque étape (voir la section 5).
- > La gouvernance a été ajustée pour intégrer une plus forte représentativité d'actrices et d'acteurs communautaires (vo la section 3.1).

L'approche d'impact collectif est en constante évolution et, ensemble, nous souhaitons faire évoluer nos pratiques pour contribuer à une société plus inclusive.

2. L'engagement collectif

L'innovation et l'expérimentation sont au cœur du PIC. L'approche flexible et adaptable aux réalités changeantes des quartiers est l'un des fondements du Projet impact collectif. Ainsi, tous les membres de la communauté PIC ont la liberté d'exercer du leadership et de la créativité et de s'approprier la démarche à leur façon. Plutôt que d'être liés par des règles figées, les différents partenaires du PIC sont unis par un engagement collectif envers une posture et des valeurs partagées.

En s'engageant dans cette démarche de transformation collective, les différents organismes et personnes s'engagent à incarner les valeurs suivantes :

7 VALEURS	
	<p>La justice sociale</p> <p>Agir avec intégrité, sans discrimination, dans le respect, et selon des façons de faire équitables. Reconnaître que chacune et chacun a la capacité de contribuer. Travailler pour la réduction des inégalités, l'accès aux droits pour toutes et tous et l'inclusion sociale.</p>
	<p>L'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI)</p> <p>Reconnaître que diverses caractéristiques personnelles, physiques, sociales ou culturelles peuvent influencer l'expérience et les conditions de vie des personnes qui les portent. (Composante explicitée ci-dessous.)</p>
	<p>L'apprentissage</p> <p>Chercher à apprendre en continu et à intégrer les apprentissages afin de s'ajuster pour mieux répondre aux besoins des milieux et pour développer son agilité.</p>
	<p>La collaboration</p> <p>Reconnaître les forces de chacune et chacun et miser sur elles. Avancer ensemble de manière inclusive et respectueuse avec les milieux en vue d'assurer l'adhésion de toutes les parties prenantes, et en complémentarité avec les financements publics et les autres formes de soutien existantes.</p>
	<p>La créativité</p> <p>Agir avec humilité, et être ouvert à l'innovation et à l'expérimentation.</p>
	<p>L'engagement</p> <p>Avoir la volonté de participer activement et de manière soutenue en vue de l'atteinte d'objectifs partagés.</p>
	<p>La transparence</p> <p>Maintenir des communications fluides et transparentes dans les milieux, entre les communautés, avec l'opérateur, les fondations, les acteurs institutionnels et tout autre partenaire.</p>

POSTURE GÉNÉRALE

Plusieurs éléments fondamentaux du PIC ressortent de façon transversale dans les cinq conditions de l'impact collectif décrites plus bas. Ainsi, ces éléments constituent la posture que les membres de la communauté PIC s'engagent à adopter au quotidien et à intégrer à leurs réflexions et pratiques :

- > Une approche *bottom-up*, par laquelle on part des besoins des citoyennes et des citoyens pour développer et déployer l'initiative.
- > Une perspective systémique où les enjeux sont compris comme faisant partie de systèmes complexes et où l'on cherche à comprendre les causes profondes des dynamiques d'exclusion pour cibler ces dernières dans la recherche d'un changement systémique.
- > Une posture apprenante et une approche réflexive où les personnes et organisations impliquées ont le désir et l'ouverture de tirer des apprentissages en continu, de se remettre en question et de renforcer leurs capacités. Des mécanismes sont également mis en place pour réinvestir les apprentissages tirés.

2.1 Équité, diversité et inclusion (ÉDI) dans le cadre du PIC

Prise de conscience collective

En tant que membres de la communauté PIC, dans notre lutte collective contre la pauvreté et l'exclusion sociale, nous reconnaissons que les politiques et les systèmes bâtis sur l'inégalité entre les personnes jouent un rôle crucial dans le maintien des enjeux vécus dans leurs milieux.

Nous nous engageons à mettre des efforts au profit de plus d'équité et d'inclusion afin de créer des milieux de vie épanouissants, particulièrement pour les personnes autochtones et racisées.

Nous sommes conscientes et conscients que les inégalités sont fondées sur de multiples dimensions (notamment l'origine ethnoculturelle, l'âge, le sexe, le genre, l'orientation sexuelle, les conditions mentales et physiques, la situation sociale, etc.), que ces différents types d'oppression peuvent être vécus simultanément par une même personne et que ces facteurs d'exclusion peuvent s'alimenter et créer des situations particulières (intersectionnalité).

Quelques pistes plus concrètes

En tant que communauté PIC, nous sommes appelés à apporter un regard d'ÉDI autant sur la façon dont nous sommes organisés (le « comment ») que sur les initiatives que nous mettons en place (le « quoi »). Plus précisément, les travaux à la croisée de l'impact collectif et de l'ÉDI proposent plusieurs façons d'intégrer la perspective d'ÉDI à l'impact collectif et l'importance de travailler sur plusieurs de ces aspects à la fois :

CAPACITÉ	Bâtir la capacité à poser des actions vers l'ÉDI Renforcement des compétences, intention explicite et partagée, langage commun et posture de leadership.
ACTIONS	Poser des actions qui ciblent l'ÉDI Données désagrégées pour comprendre les inégalités, accent mis sur les plus grands besoins, et analyse des causes profondes et structurantes des inégalités.
REPRÉSENTATIVITÉ ET INCLUSION	S'assurer de la représentativité et de l'inclusion Représentativité des personnes vivant les enjeux au sein du leadership, de la gouvernance et des activités, et soutien de la participation de celles et ceux qui ne sont habituellement pas autour de la table.
CHANGEMENTS SYSTÈMES	Apporter des changements aux systèmes en place : Transformation des systèmes, réduction des barrières structurelles et augmentation de l'accès aux possibilités des personnes concernées par l'exclusion sociale.
CHANGEMENTS POPULATIONS	Apporter des changements pour les populations concernées Diminution des inégalités entre les groupes.

En tant que partenaires communautaires, philanthropiques, institutionnels et opérateurs, nous sommes conscients que nous nous situons toutes et tous sur une voix d'apprentissage, plutôt que d'expertise, par rapport aux questions qui touchent l'équité, la diversité et l'inclusion. Nous avons le désir de nous soutenir et de nous former mutuellement.

Mettre un accent ciblé et intentionnel sur l'ÉDI est une occasion incontournable pour nous attaquer aux barrières structurelles et créer des changements profonds.

En continuité avec l'approche du PIC, la perspective ÉDI dans le cadre du PIC n'est pas prescriptive. C'est un engagement collectif à passer de la parole aux actes pour des changements inclusifs et plus équitables. Cela commence par une remise en question de nos façons habituelles de concevoir et d'implanter nos actions.

Chaque quartier et chaque membre de la communauté PIC détermine sa façon d'intégrer la perspective d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de ses réflexions, de sa gouvernance, de ses processus et de ses actions de manière évolutive.

3. La structure

3.1 Gouvernance régionale

La gouvernance régionale du PIC est elle aussi évolutive, de manière à intégrer les apprentissages au fil des années vers une structure qui permet une bonne communication ainsi que des prises de décision collectives et éclairées. À l’heure actuelle, cette structure est composée de quatre comités multipartenariaux, en plus des mécanismes de dialogue avec les communautés :

	Rencontre annuelle des signataires de l’entente	Comité de gestion	Comité de gouvernance	Cellule Réflexion-Action
RÔLE	Constitue le niveau stratégique du Projet impact collectif (arrimage et réseautage entre partenaires, respect de l’entente, orientations stratégiques, évaluation de l’opérateur, etc.).	Constitue l’instance de gestion du projet (suivi des initiatives locales, recommandation des investissements*, renforcement des capacités, changements systémiques, apprentissages, stratégie de communication, etc.).	Veille à la dynamique partenariale (maintien d’une saine dynamique partenariale, amélioration de la gouvernance, présidence et organisation des rencontres du comité des partenaires, etc.).	Constitue l’espace dédié à l’émergence d’idées novatrices et créatives (réunions de cocréation, mise sur l’intelligence collective pour faciliter la réflexion et l’action de la manière la plus efficace possible, caisse de résonance, etc)
COMPOSITION	Une représentante ou un représentant de haut niveau (direction générale ou autre) par organisation pour les partenaires philanthropiques et institutionnels et 3 représentants communautaires. Les partenaires communautaires sont désignés par la CMTQ, selon leur pertinence. <i>Animé par l’équipe de coordination du PIC</i>	Une ou un cadre professionnel délégué par chacun des partenaires philanthropiques, institutionnels et communautaires et un cadre de Centraide. Les membres de la cellule réflexion-action seront présents à 2 rencontres du comité de gestion également. <i>Animé par l’équipe de coordination du PIC</i>	Trois membres désignés par le comité des partenaires représentant chacun des trois groupes de partenaires du PIC (philanthropique, institutionnel et communautaire). Les participants et participants communautaires seront choisis par l’équipe de coordination PIC-Centraide, la CMTQ et un autre partenaire du comité de gestion.	Trois représentant.e.s des tables de quartiers, deux représentant.e.s de partenaires philanthropiques, une conseillère ou conseiller territorial en planification et développement de Centraide. <i>Animé par l’équipe de coordination du PIC</i>

* À cet effet, les partenaires communautaires se retireront lors des décisions sur les investissements.

3.2 Rôles des partenaires

Le PIC est possible grâce à l'engagement et au travail collaboratif de plusieurs organisations qui jouent des rôles complémentaires.

Ces organisations peuvent être regroupées en quatre catégories. Le tableau ci-dessous présente uniquement les rôles précis de chacun des types de partenaires ; il n'inclut pas les rôles transversaux que ces derniers assument.

Notamment, tous ces acteurs contribuent au PIC par leur expertise, leur temps et leurs réseaux. Les éléments de posture commune se retrouvent dans la section « Engagement collectif ».

	Organisation	Rôle dans le PIC
Équipe de coordination	L'équipe de coordination du PIC (directrice adjointe, responsable des apprentissages et des connaissances, conseillère en partenariats stratégiques et agente aux communications et événements)	<ul style="list-style-type: none"> > S'assure de la mise en œuvre du projet et de la nouvelle vision du PIC. > Maintien un lien continu avec tous les partenaires. > Coordonne les travaux des instances de gouvernance et encadre le processus d'investissement. <p>Pilote les stratégies de renforcement des capacités, de communications et d'apprentissage.</p>
OPÉRATEUR	CENTRAIDE	<ul style="list-style-type: none"> > Assure la saine gestion des fonds. > Veille au respect des principes du développement des communautés et de la cohérence des actions dans l'écosystème. > Contribue à l'accompagnement des quartiers en continu. > Supervise une équipe dédiée. > Participe aux instances de gouvernance du PIC. <p>Assure le respect des principes de l'entente et la collaboration multi partenariale.</p>
PARTENAIRES PHILANTHROPIQUES	Fondation de la famille Pathy Fondation du Grand Montréal Fondation Lucie et André Chagnon Fondation Marcelle et Jean Coutu Fondation McConnell Fondation Mirella et Lino Saputo Fondation Molson Fondation Peacock Fondation Rossy Definity Assurance Fondation	<ul style="list-style-type: none"> > Contribuent au financement du PIC en argent et en nature. > Participent à la gouvernance régionale du PIC. <p>Favorisent les arrimages entre leurs organisations (promotion du PIC, investissements complémentaires).</p>
PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	VILLE DE MONTRÉAL Service de la diversité et de l'inclusion sociale (SDIS) ARRONDISSEMENTS Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social (DCSLDS)	<ul style="list-style-type: none"> > Participe à la gouvernance régionale du PIC. > Informe et mobilise périodiquement son réseau de l'état d'avancement du PIC et assure la liaison entre les arrondissements et le PIC. > Favorise l'arrimage entre la Ville et le PIC et intègre le PIC au Plan d'action diversité et inclusion sociale 2021-2025 (à venir). <p>Les arrondissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Participent aux activités PIC mises en place par la Table de quartier (TQ). > Facilitent les arrimages avec les programmes de l'arrondissement et la Ville centre. <p>Engagent un dialogue sur le PIC avec les autres arrondissements.</p>

	<p>DIRECTION RÉGIONALE DE SANTÉ PUBLIQUE (DRSP) + CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (CIUSSS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Participe à la gouvernance régionale du PIC. > Favorise les arrimages entre la DSP et le PIC (ses divers champs d'intervention et programmes). <p>Les CIUSSS :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Participent aux activités mises en place par les TQ entourant le PIC. <p>Facilitent les arrimages avec les programmes de la santé publique et les quartiers.</p>
PARTENAIRES COMMUNAUTAIRES	<p>TABLES DE QUARTIER (TQ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Sont responsables du processus collectif et inclusif à l'échelle des quartiers (animation de la gouvernance locale, mobilisation des partenaires locaux) et veillent à l'atteinte des objectifs à l'échelle locale. <p>Participent (six d'entre elles) aux différentes instances de la gouvernance régionale du PIC.</p>
	<p>COALITION MONTRÉLAISE DES TABLES DE QUARTIER (CMTQ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Participe à la gouvernance régionale du PIC. > Contribue au PIC par sa vision transversale des enjeux, sa connaissance du terrain et ses relations avec les tables de quartier. <p>Intègre le PIC dans son propre plan stratégique pour favoriser l'arrimage de ses interventions à l'échelle montréalaise sur des enjeux et des politiques publiques.</p>
PARTENAIRES EXTERNES	<p>DYNAMO, NISKA, YANN PEZZINI ET MILIEUX DE LA RECHERCHE, ETC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Contribuent au renforcement des capacités de toute la communauté PIC, et plus intensivement à travers l'accompagnement des partenaires communautaires, incluant sur les façons de capter et de réinvestir les apprentissages. <p>Contribuent au processus d'apprentissage et d'évaluation transversale du PIC.</p>

4. Les clés du succès

Plus de 10 ans se sont écoulés depuis la première systématisation de l'approche, en 2011, par Kania et Kramer.

De nombreuses initiatives d'impact collectif se sont déployées dans différents pays partout dans le monde ; elles ont toutes été source d'apprentissages pour raffiner l'approche.

Nous présentons ici les grandes lignes de ce que nous entendons par conditions de succès de l'approche d'impact collectif. Nous les présentons en tant que points de repère pour orienter nos pratiques et notre posture, afin de viser haut et grand.

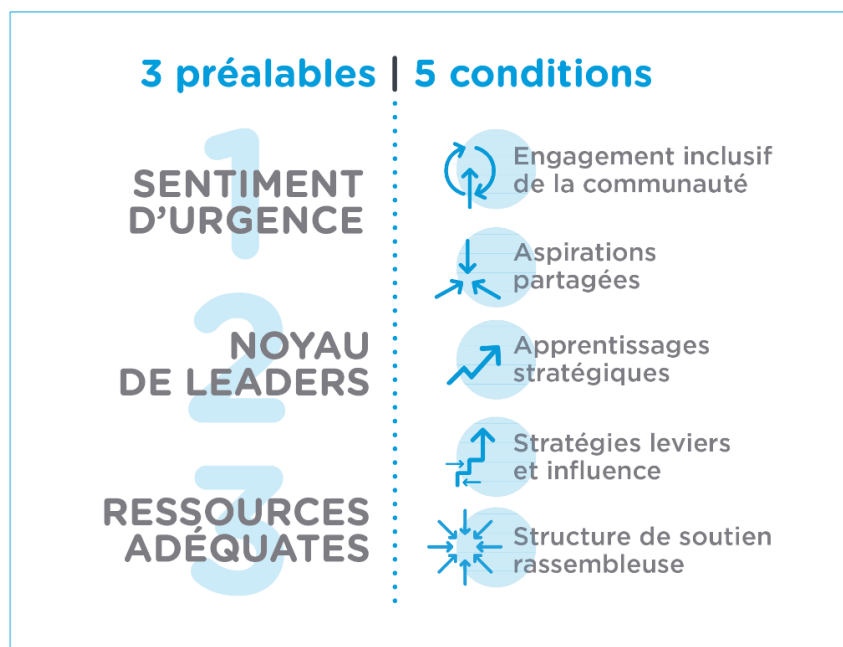
Si toute la communauté PIC travaille à réunir ces conditions, le « comment » doit être décidé par chaque milieu, selon ses priorités. L'idée est de déterminer comment répondre à ces conditions pour que celles-ci soient un levier pour l'initiative, en tenant compte de ses objectifs, de ses besoins et des ressources disponibles. Pour qu'un territoire s'engage dans une approche d'impact collectif, trois préalables se sont avérés indispensables :

- > un **sentiment d'urgence** concernant la nécessité d'agir pour arriver à un changement en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale;
- > un **noyau de leaders** qui a la capacité de mobiliser les gens autour de l'initiative par son réseau, ses connaissances et son influence;

- > des ressources adéquates, financières et humaines, pour permettre le déploiement de l'approche d'impact collectif.

À ces trois préalables s'ajoutent cinq conditions de succès qui sont au cœur de l'approche d'impact collectif.

Depuis la première systématisation, en 2011, ces conditions ont évolué. Nous nous basons sur le cadre Collective Impact 3.0 ([Cabaj et Weaver, 2016](#)), qui a adapté les conditions pour qu'elles intègrent davantage les communautés et les dimensions systémiques dans les efforts de changement.



1. ENGAGEMENT INCLUSIF DE LA COMMUNAUTÉ

C'est quoi, et pourquoi est-ce important ?

L'engagement inclusif de la communauté fait appel à l'inclusion d'une diversité d'acteurs locaux, en particulier les premières et premiers concernés par l'exclusion sociale et la pauvreté, aux différentes étapes des initiatives d'impact collectif.

GUIDE DU PIC PHASE 2

Leur participation favorise :

- > une **compréhension plus complète** des enjeux à travailler;
- > la **reconnaissance d'une diversité de savoirs** et d'expériences, dont ceux des premières et premiers concernés;
- > l'élaboration de **pistes d'action plus pertinentes et plus porteuses**, car non seulement elles tiennent compte des aspirations des premières et premiers concernés, mais elles misent aussi sur l'expertise et **les leviers de l'ensemble des acteurs locaux**;
- > une meilleure **appropriation** de l'initiative par toutes et tous;
- > l'atteinte de **changements systémiques**.

Les apprentissages tirés d'initiatives d'impact collectif ont montré que l'inclusion de personnes directement concernées dans les processus de changement est déterminante pour la réussite des initiatives. Réussir un engagement continu est l'un des défis les plus répandus dans les initiatives documentées.

Divers moyens peuvent être déployés pour assurer un engagement inclusif des acteurs locaux, incluant les personnes qui vivent l'exclusion sociale et la pauvreté. La forme de l'engagement doit être adaptée aux besoins et aux spécificités du milieu, et arrimée aux intérêts et aux disponibilités des personnes. Il importe cependant de clarifier comment chaque quartier, ainsi que le PIC dans son ensemble, travaille l'engagement inclusif :

Qui sont les parties prenantes du projet de changement ? • Qui sont les actrices et acteurs clés ? • Comment les mobiliser ? • Quelle sera leur portée sur les prises de décision ?

QUELQUES PISTES

- Déploiement de stratégies de mobilisation particulières pour joindre des personnes jusqu'ici éloignées de la démarche.
- Possibilité de participation à des comités réguliers pour des personnes qui souhaitent s'engager de façon soutenue.
- Activités ponctuelles à l'image du quartier joignant la communauté plus large pour transmettre les avancées et coconstruire les prochaines étapes.
- Communications ciblées pour les acteurs à joindre.
- « [La] seule participation citoyenne n'entraîne pas mécaniquement une meilleure représentativité des intérêts des populations plus vulnérables. Le cadre dans lequel s'insère cette participation, l'accessibilité de l'information, le choix des temps de rencontre, la façon dont la parole est répartie, les possibilités d'implication ou dont les décisions sont prises sont autant de paramètres à prendre en compte pour une prise en considération réelle des besoins exprimés par les [citoyennes et] citoyens. » (Niska 2020 :59)
- « Des stratégies ciblées ont été mises en place pour prendre en compte les personnes les plus touchées par l'exclusion (liée à l'ethnicité, la race, l'orientation sexuelle, le genre ou les handicaps) dans les prises de décision. Enfin, dans plusieurs quartiers, un travail de sensibilisation et d'apprentissage autour de la participation des femmes avec Cité Elles MTL a permis de créer des espaces bénéfiques pour que leurs voix puissent être davantage représentées. » (Niska 2020 :58)



2. ASPIRATIONS PARTAGÉES

C'est quoi, et pourquoi est-ce important ?

Partager ses aspirations signifie d'orienter ses efforts vers un but commun et ambitieux, au-delà de ce qu'il semble possible d'atteindre individuellement. Se donner des aspirations communes va au-delà de la reconnaissance d'un objectif commun : on forge collectivement une vision du changement, qui possède le potentiel de rallier largement ; on trace les chemins pour s'y rendre ; et on détermine les acteurs incontournables à mobiliser pour y arriver.

L'expérience a montré que les aspirations partagées sont l'une des conditions les plus fondamentales de l'impact collectif. Elle demande généralement un investissement important en temps et en ressources, mais elle facilite l'engagement durable des partenaires et augmente la portée des initiatives.

Réunir des acteurs avec des expériences et des expertises différentes amène nécessairement une diversité de lectures sur les causes des enjeux, ainsi que des réponses à développer. Ce processus, parfois confrontant, permet de bâtir des valeurs, une vision et un plan communs pour y arriver. Bien souvent, cela implique d'être prêt à expérimenter de nouvelles pratiques afin d'atteindre le changement visé.

QUELQUES PISTES

- Activités d'expression et de cocréation, autant avec les acteurs locaux connus et déjà mobilisés qu'avec des personnes plus éloignées des réseaux, à travers des activités dans les milieux de vie.
- Vote sur les meilleurs énoncés en assemblée.
- « Chaque organisme a pu développer son expertise tout en participant à un projet plus grand que lui. On réunit nos expertises respectives pour une vision commune. » — Lachine (dans Niska, 2020 :52)
- « On a vraiment pris le temps de travailler sur une vision, sur ce que l'on souhaitait collectivement, dès le début. Cela nous a permis d'avoir une vision commune très solide, de travailler ensuite par consensus et d'avancer dans un climat de légèreté. » — Rosemont (dans Niska, 2020 :52)

C'est quoi, et pourquoi est-ce important ?

L'apprentissage stratégique est un processus qui permet d'acquérir des connaissances et d'utiliser celles-ci afin d'atteindre un objectif donné.

L'accent de cette condition de réussite s'est déplacé de l'évaluation vers les apprentissages, afin de s'assurer que la production et l'analyse des données sont véritablement utilisées pour aller plus loin. Il présuppose qu'on sort d'une logique de reddition de comptes pour aller vers des apprentissages où le constat d'échec est permis.

Les apprentissages stratégiques sont un levier indispensable pour innover dans les pratiques de lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté. Comprendre les avancées et les défis lorsqu'on expérimente de nouvelles

GUIDE DU PIC PHASE 2

pratiques permet de prendre du recul et de se positionner par rapport à eux. Cela peut impliquer, par exemple, de renforcer et consolider les stratégies porteuses et de faire des ajustements pour surmonter des défis. Se doter d'une démarche réflexive tout au long du processus est un levier important pour arrimer les actions avec le changement souhaité.

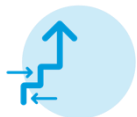
La production et la mobilisation des connaissances sont également fondamentales pour transmettre, systématiser et transférer les pratiques les plus porteuses. Le PIC à Montréal, avec autant d'initiatives qui s'y déploient, a un potentiel formidable pour contribuer aux avancées dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, si on réussit à capter les apprentissages tout au long de la démarche !

Si des apprentissages généraux couvrent l'ensemble de ces visées, chaque quartier détermine une ou plusieurs questions parmi les plus pertinentes pour son initiative pour chacune des étapes de participation au PIC. Chaque quartier se donne des mécanismes pour collecter et analyser les données nécessaires, déterminer des cibles, tirer des apprentissages, les communiquer et les réinvestir dans la pratique.

Au-delà des apprentissages précis issus des quartiers, un plan d'apprentissages et de transfert est bâti en collaboration avec le comité de gestion, à l'échelle régionale, axé sur les avancées, les défis transversaux et systémiques du PIC. Les partenaires contribueront à faire rayonner les expériences et les apprentissages au-delà de chaque quartier et à systématiser et transférer l'expérience.

QUELQUES PISTES

- Des exemples de questions d'évaluation :
 - > Quels sont les effets des formations offertes aux citoyennes et aux citoyens ?
 - > Quelles sont les avancées et limites de notre pratique actuelle sur les changements systémiques ?
- Les apprentissages autour du travail collectif pourraient par exemple viser l'engagement inclusif, la dynamique collaborative ou les mécanismes de participation des citoyennes et citoyens.
- Les apprentissages autour des effets populationnels pourraient, entre autres, viser des cibles en ce qui a trait au taux de diplomation, au sentiment d'appartenance à un quartier, à une meilleure connaissance de ses droits, etc.
- D'autres cibles pourraient s'articuler autour de développement d'infrastructures ou de changements systémiques.
- « Plusieurs quartiers ont instauré une culture d'apprentissage continue sans pour autant que celle-ci soit clairement formalisée (rencontre d'échanges de réflexion entre [intervenantes et] intervenants de terrain, exercice d'arrimage de pratiques, boucles de rétroaction...). Les apprentissages sont capitalisés dans la formulation de nouvelles actions. » (Niska 2020 :62)
- « Nous sommes en apprentissage continu où nous nous appuyons sur des petits bilans. Nous développons le réflexe de [remettre en question] nos façons de faire. » — Sud-Ouest (dans Niska, 2020 :62)



4. STRATÉGIES LEVIERS ET INFLUENCE

C'est quoi, et pourquoi est-ce important ?

Miser sur les stratégies leviers et sur l'influence signifie de déterminer et d'intégrer des pratiques ou des acteurs qui permettent d'augmenter significativement la portée de l'initiative.

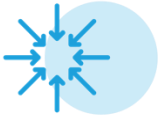
Cela présuppose une lecture systémique de la situation (quelles sont les multiples causes de la situation actuelle ? Comment s'est-elle développée ?) et de son potentiel de transformation (comment agir sur les causes ? Sur quoi peut-on agir avec les ressources à sa disposition ? De quoi a-t-on besoin pour aller plus loin ? Comment y arriver ? Qui mobiliser ?).

Sur la base de cette lecture collective, des stratégies sont élaborées et mises en œuvre pour, le cas échéant, élargir la mobilisation d'acteurs (locaux, régionaux ou au-delà) et adopter les pratiques les plus prometteuses. Cela peut impliquer de délaisser des pratiques habituelles et d'oser en adopter de nouvelles, tant pour les acteurs communautaires, institutionnels que philanthropiques, ce qui peut amener des résistances parfois fortes.

Il s'agit de déterminer, de prioriser et d'activer collectivement les leviers qui ont le plus grand potentiel pour transformer la situation plus largement et plus profondément. Ce processus est complémentaire à l'identification d'aspirations communes ; il pousse l'analyse et l'action systémiques encore plus loin. Il favorise aussi l'utilisation d'approches nouvelles et complémentaires pour arriver au changement visé et va ainsi au-delà d'une collaboration autour d'un enjeu.

QUELQUES PISTES

- Saint-Michel active plusieurs stratégies pour agir sur un enjeu de taille : [la requalification de la carrière Francon](#). Il s'agit d'un site municipal utilisé pour la décharge de la neige montréalaise qui a des répercussions négatives dans la vie quotidienne des citoyennes et citoyens du quartier. Vu l'ampleur de ces questions, l'objectif de transformer ce site nécessite un ensemble de stratégies et de leviers pour amener des changements à long terme, notamment des partenariats avec des chercheuses et chercheurs pour explorer les possibilités de transformation, ainsi que la sensibilisation à cet enjeu de même que la communication et l'éducation à son sujet auprès de citoyennes et citoyens et d'acteurs à l'échelle locale et régionale.
- « Verdun, le travail d'influence a conduit à un changement de réglementation municipale relatif au parc locatif, et la Ville de Montréal a également déposé un droit de préemption sur l'ensemble du secteur Dupuis-Hickson pour faire du logement social. » (Niska 2020 :67)



5. UNE STRUCTURE DE SOUTIEN RASSEMBLEUSE

C'est quoi, et pourquoi est-ce important ?

Les initiatives d'impact collectif nécessitent une structure de soutien rassembleuse, solide et reconnue afin de favoriser la mobilisation, le dialogue et la collaboration axée sur des changements systémiques.

L'investissement à la fois dans le développement et le renforcement de la structure de soutien et dans l'élaboration d'aspirations partagées constitue un fondement pour travailler les autres conditions. Il peut être vu comme un « contenant » pour l'impact collectif ; c'est cette structure qui est, en quelque sorte, la gardienne de l'approche et qui s'assure que les acteurs travaillent de façon collective et inclusive. L'expérience a montré que les structures de soutien les plus porteuses « étaient fortement axées sur le soutien aux acteurs pour que ceux-ci prennent du leadership et s'engagent sur ce qui a du sens pour eux ; elles construisent des réseaux plutôt que de mener elles-mêmes le changement. » ([Lynn, Stachowiak et al. 2018 :88](#), traduction par les auteures.)

À Montréal, ce sont les tables de quartier qui assument la fonction de structure de soutien rassembleuse à l'échelle des quartiers. C'est l'instance qui s'assure de la bonne gouvernance de l'initiative en veillant à ce que les processus soient inclusifs et transparents. Les tables de quartier aident à structurer le travail collectif autour des initiatives PIC et encouragent le respect des valeurs et de la posture (voir plus haut). Elles forment des comités, composés de différents acteurs, qui sont responsables de la mise en œuvre de l'initiative.

À l'échelle régionale, c'est l'équipe de coordination du PIC — en étroite collaboration avec les instances de gouvernance régionale du PIC — qui assume la fonction de structure de soutien en captant les apprentissages et en animant les espaces de dialogue ainsi que les structures de gouvernance de la communauté PIC. L'existence de deux niveaux de structures de soutien avec un ancrage communautaire très solide est une particularité montréalaise innovante et très prometteuse.

QUELQUES PISTES

- « Dans les quartiers qui ont participé à la phase 1, on note de plus en plus que « les structures de soutien incarnent une posture qui favorise le "faire avec" plutôt que le "faire pour" les parties prenantes. Par conséquent, elles tendent à être moins présentes dans la mise en œuvre des actions collectives, laissant aux partenaires l'espace pour exercer leur leadership. » (Niska, 2020 :22).
- « Au regard des acteurs du terrain et citoyens, la concertation constate, à travers les efforts déployés dans le quartier, qu'elle est désormais considérée comme un organisme de proximité et de confiance dans son milieu. Elle est devenue une ressource connue et reconnue au regard des citoyens et acteurs. C'est une grande avancée pour la Concertation de savoir que le public s'approprie cette ressource. » — Saint-Léonard (dans Niska 2020 :88)

5. Comment participer concrètement ?

5.1 Qui peut participer ?

Les [tables de quartier](#) (tables locales de concertation en développement social) sont les structures de soutien rassembleuses du PIC.

Toute personne intéressée à s'impliquer avec le Projet impact collectif (PIC) est invitée à contacter sa Table de quartier. La participation au PIC se fait alors à une échelle locale. En tant que Table de quartier, si vous souhaitez en savoir davantage sur la participation au PIC, vous pouvez consulter notre document expliquant le [parcours d'un quartier participant](#) au projet.

Les organisations à vocation régionale qui aimeraient explorer une collaboration quelconque avec le PIC peuvent contacter directement l'équipe de coordination du PIC (par courriel, à l'adresse pic@centraide-mtl.org).

5.2 Comment intégrer le PIC phase 2 ?

Du nouveau pour la phase 2 du PIC : trois étapes !

Basée sur l'expérience de la phase 1 du PIC, l'intégration à la phase 2 peut se faire à l'une des trois étapes suivantes :

1. [Planification](#)
2. [Déploiement](#)
3. [Intensification](#)

À mesure qu'elles se développent, les initiatives peuvent passer à l'étape suivante, ou alors le quartier peut proposer une nouvelle initiative collective après les étapes 2 ou 3, selon ses priorités.

[Le processus de dépôt de proposition](#)

Pour intégrer le PIC à l'étape 1, 2 ou 3, le premier pas est de prendre contact avec la conseillère ou le conseiller de Centraide pour échanger sur les intentions du quartier et pour aborder les questions que ce dernier pourrait avoir.

Ensuite, le quartier soumet une proposition. Celle-ci peut être soumise à trois moments chaque année, et ce, jusqu'en 2025. Les prochaines dates sont les suivantes :

- > le 13 octobre 2023
- > le 26 janvier 2024
- > le 22 mars 2024
- > le 10 mai 2024
- > le 11 octobre 2024

GUIDE DU PIC PHASE 2

Le comité de gestion du PIC, appuyé par l'équipe de coordination du PIC et Centraide, analyse la proposition en fonction des préalables requis, des besoins du quartier et du contexte de ce dernier.

Dès que les décisions sont entérinées aux instances de gouvernance du PIC-Centraide (dans un délai de huit semaines), une lettre de confirmation d'allocation est envoyée.

L'équipe PIC-Centraide communique ensuite avec le quartier pour lui faire part de son analyse et discuter du plan d'action prévu pour l'année à venir. Il pourrait y avoir des modifications à apporter à la suite des échanges.

> Voir aussi [cette page](#) sur notre site.

Détails sur les trois étapes

	Étape 1 PLANIFICATION	Étape 2 DÉPLOIEMENT	Étape 3 INTENSIFICATION
DESCRIPTION	La Planification est la préparation de la mise en œuvre d'une initiative et l'élaboration d'un plan de déploiement (ou d'intensification, si une initiative a déjà été déployée à la Phase 1), incluant la définition collective d'une vision de changement, d'un plan sommaire pour capter les apprentissages de l'étape suivante et des méthodes de travail collectives.	Le Déploiement est la mise en œuvre et l'expérimentation d'une initiative à petite échelle (dans un secteur) ou la consolidation d'une initiative existante.	L'Intensification est le déploiement d'une initiative bien structurée à plus grande échelle pour viser des retombées à l'intérieur ou au-delà d'un quartier.

GUIDE DU PIC PHASE 2

<p>PRÉALABLES</p>	<p>Un plan de quartier adopté ou en cours d'adoption.</p> <p>La priorisation collective d'un changement souhaité et volonté d'expérimenter, de renforcer les pratiques collaboratives, d'apprendre et de partager les apprentissages</p>	<p>Préalables de l'étape 1</p> <p>+ plan de déploiement qui inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> > une vision de changement (qui tient sur une page); > la planification des stratégies collectives pour UNE initiative d'impact collectif; > la prise en compte transversale d'ÉDI. 	<p>Préalables de l'étape 1</p> <p>+ une initiative collective qui a été déployée avec des effets tangibles et documentés</p> <p>+ des apprentissages tirés et réinvestis, basés sur des données collectivement analysées</p> <p>+ un plan d'intensification d'une initiative d'impact collectif qui inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> > une vision de changement (qui tient sur une page); > la planification des stratégies collectives pour UNE initiative d'impact collectif; > la prise en compte transversale d'ÉDI.
<p>CHEMINEMENT DURANT CETTE ÉTAPE</p>	<p>Travailler sur un plan de déploiement afin de passer à l'étape 2 (ou d'intensification pour passer à l'étape 3), et capter et transmettre les apprentissages du travail collaboratif effectué lors de l'étape 1.</p>	<p>Déployer l'initiative d'impact collectif comme elle est décrite dans le plan de déploiement*, capter et transmettre les apprentissages de l'étape 2, et, s'il y a lieu, planifier son intensification ou la pérennisation. Possibilité de passer à une nouvelle initiative.</p>	<p>Travailler sur le déploiement de l'initiative d'impact collectif comme elle est décrite dans le plan d'intensification*, capter et transmettre les apprentissages de l'étape 3, et concevoir la pérennisation de l'initiative.</p>
<p>DURÉE</p>	<p>1 an ou, au besoin, 2 ans</p>	<p>3 ans ou, sur justification, 4 ans</p>	<p>3 ans au maximum, puis possibilité de présenter une nouvelle initiative</p>
<p>FOURCHETTE DE SOUTIEN **</p>	<p>70 000 \$ par année, plus 31 heures réservées pour un accompagnement en mode avis-conseil pour les apprentissages.</p>	<p>Entre 75 000 et 150 000 \$ par année, plus 31 heures réservées pour un accompagnement en mode avis-conseil pour les apprentissages.</p>	<p>Entre 150 000 et 350 000 \$ par année, plus 31 heures réservées pour un accompagnement en mode avis-conseil pour les apprentissages.</p>

* L'initiative sera ajustée au besoin à la suite des apprentissages ou des changements survenus en cours de route. Le quartier est responsable de la captation des apprentissages tout au long de l'initiative (voir la section sur les apprentissages stratégiques dans les 5 conditions d'impact collectif).

** Ces montants sont sujets à révision en fonction du rythme de déploiement du PIC-2 et du total des investissements rendus disponibles par l'ensemble des partenaires.

5.3 Communication continue et suivi des initiatives

Pour la réussite de tout projet innovant et collectif, la communication est un élément essentiel qui permet l'arrimage et la complémentarité des partenaires vers l'atteinte d'objectifs communs.

- Les conseillères et conseillers de Centraide sont les personnes-ressources qui sont en communication continue avec la ou les personnes coordonnant les initiatives PIC dans les quartiers. L'interaction est modulée en fonction des besoins du quartier et de l'étape de développement de l'initiative. La formule se veut ouverte, flexible et utile, pour le bon déploiement de l'initiative priorisée par le milieu.
- Après six mois, la conseillère ou le conseiller de Centraide, avec un membre de l'équipe de coordination du PIC, tient une rencontre de mi-année avec la ou les responsables de la mise en œuvre de l'initiative afin de discuter du développement de l'initiative, d'apprendre ensemble à travers l'expérience et de favoriser la collaboration.
- À la fin d'une année de participation au PIC, la conseillère ou le conseiller de Centraide, avec un membre de l'équipe de coordination du PIC, tient une rencontre de fin d'année avec la ou les responsables de la mise en œuvre de l'initiative afin de documenter ensemble les apprentissages et l'évolution de l'initiative, consolider les accomplissements de l'année, envisager la suite et discuter des types de collaboration souhaités. L'équipe de coordination PIC dresse une synthèse des échanges (qu'elle vous remet un mois plus tard), que le quartier peut bonifier.

À la fin d'une étape de participation les quartiers soumettent un rapport financier et les documents suivants, en fonction de l'évolution du parcours au sein du PIC :

- Si l'étape 1 se poursuit : dépôt d'une mise à jour du budget pour la prochaine année.
- À la fin de l'étape 1 : dépôt d'une proposition pour la prochaine étape.
- Si l'étape 2 se poursuit : dépôt d'une mise à jour du budget pour la prochaine année.
- À la fin de l'étape 2 : dépôt d'un rapport de fin d'étape ET, s'il y a lieu, d'une proposition pour la prochaine étape.
- Si l'étape 3 se poursuit : dépôt d'une mise à jour du budget pour la prochaine année.

S'il y a lieu, à la fin d'une étape, un quartier peut déposer une nouvelle proposition pour passer à une autre étape avec la même initiative, ou recommencer à l'étape 1 avec un nouveau changement visé (les documents se trouvent sur le site web).

5.4 Offre en renforcement des compétences et apprentissages au PIC

Pour le PIC, le renforcement des compétences ne fait pas seulement partie du processus, mais il constitue en soi un objectif. Il s'adresse à toute la communauté PIC.

Le PIC soutient le renforcement des compétences des communautés pour faciliter la définition des enjeux, des solutions et de la stratégie de changement et d'apprentissage de leur côté.

GUIDE DU PIC PHASE 2

Lorsque les partenaires s'impliquent au sein du PIC, ils s'engagent à adopter une posture d'apprenant qui leur permet de prendre du recul pour comprendre le chemin parcouru, capter les effets de leurs actions et de réinvestir ce qu'ils ont appris.

Ainsi, en faisant partie de la communauté PIC, les quartiers ont accès non seulement à un soutien financier, mais aussi au soutien de partenaires externes qui les aideront à renforcer leurs compétences et leurs apprentissages à travers les trois axes suivants :

- accompagnement-conseil sur une question d'apprentissage,
- accompagnement-conseil sur d'autres éléments,
- activités collectives.

ACCOMPAGNEMENT-CONSEIL SUR UNE QUESTION D'APPRENTISSAGE

L'accompagnement se fait en mode avis-conseil et vise à soutenir le processus de captation et Les initiatives PIC ont accès à 31 heures* d'accompagnement-conseil par année** pour les soutenir dans des démarches d'apprentissage, centrées autour d'une question au coeur de l'initiative PIC. La démarche peut viser une plus grande clarté stratégique, une évaluation ou porter sur toute autre question de recherche importante pour l'évolution de l'initiative (au choix du quartier).

Les 3 partenaires d'accompagnement disponibles, Dynamo, Niska et Yann Pezzini travaillent dans un esprit de co-construction afin de s'assurer que la démarche sera le reflet des préoccupations, des valeurs et de la culture du réseau de partenaires.

* Si les montants ne sont pas du tout utilisés après deux ans, on va mettre une pause sur la troisième année.

**Par ailleurs, si le quartier souhaite bénéficier d'un soutien plus intensif nécessitant plus de 31 heures, il prendra en charge tous les coûts excédentaires.

ACCOMPAGNEMENT-CONSEIL SUR D'AUTRES ÉLÉMENTS

Dynamo peut offrir un maximum de **30 heures d'accompagnement additionnel***** pour du soutien ponctuel et personnalisé sur d'autres sujets. Cela pour faciliter les conversations et la prise de décision à différents stades de la planification et de la mise en œuvre d'une initiative. Plus spécifiquement, il peut favoriser le codesign d'une stratégie de changement, l'identification de projets influents, l'élaboration d'un mode de fonctionnement inclusif ou encore le démarrage et le suivi de projet. En ce sens, les quartiers peuvent bénéficier de l'avis-conseil sur les outils et stratégies d'animation pour faire évoluer le processus, ou pour faciliter les échanges vers une prise de décision collective (partenaires et citoyen·es). **9 quartiers peuvent bénéficier de ce soutien supplémentaire par année, sur la base du premier arrivé, premier servi.**

*** Si le quartier souhaite bénéficier d'un soutien plus intensif nécessitant plus de 30 heures, il prendra en charge tous les coûts excédentaires.

ACTIVITÉS COLLECTIVES POUR RENFORCER LA CAPACITÉ D'AGIR ET TISSER DES LIENS

Tout au long du parcours, le PIC convie les quartiers à des échanges, rencontres, activités, formations et festivités pertinents pour le développement de leur initiative et le renforcement de leurs capacités d'agir et de tisser des liens. La participation se fait selon leurs intérêts et leurs disponibilités. Les types des sujets offerts dans ces activités sont l'impact collectif, la gouvernance collective, l'évaluation et apprentissages, entre autres. Dans

GUIDE DU PIC PHASE 2

certains cas, ils peuvent également être proposés par la communauté et définis en collaboration avec l'équipe de Centraide-PIC.

[Voir aussi l'offre complète sur notre site pour plus de détails.](#)

De plus, les instances de gouvernance du PIC constituent également des moments où les partenaires institutionnels, communautaires et philanthropiques sont appelés à réfléchir sur leurs apprentissages. Ainsi, en tant qu'opérateur du PIC, Centraide, l'équipe de coordination PIC et les conseillères et conseillers en développement social se réserveront plusieurs moments de réflexion afin d'améliorer leurs pratiques.

En faisant partie de la communauté PIC, les quartiers ont accès non seulement à du soutien financier, mais également à d'autres formes de contribution qui découlent des liens tissés avec les différents types de partenaires, incluant leurs expertises, leurs réseaux, etc. Par exemple, les différents partenaires peuvent contribuer à recommander des collaboratrices et collaborateurs potentiels (des milieux institutionnels, académiques, philanthropiques et autres) et aider à la mise en relation de toutes ces personnes.

Ceci n'est qu'un point de départ!

Le Guide du PIC trace les contours d'un projet qui est flexible et ouvert à l'expérimentation. Il pourra évoluer au fil du temps.

Au plaisir de continuer à tester, apprendre et innover collectivement !

6. Quelques références clés

Ce guide est basé sur les données et apprentissages issus de l'expérience PIC Phase 1, sur des connaissances de l'équipe et des partenaires ainsi que sur des références externes.

Voici quelques références clés utilisées pour inspirer le PIC :

- > Cabaj, M., et Weaver, L. (2016), « [Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for Community Change](#) », Tamarack Institute, Community Change Series.
- > Kania, J., et Kramer, M. (2011), « [Collective Impact](#) », *Stanford Social Innovation Review*, hiver, 36–41.
- > Lynn, J., Stachowiak, S., et al. (2018), [When Collective Impact Has an Impact](#), Full Report, Spark Policy Institute et ORS Impact.
- > Niska (2020), [Évaluation transversale — Projet impact collectif \(PIC\)](#), Axe communautés 2019-2020, rapport final.

Et pour aller plus loin, voici d'autres documents et références utiles :

- > Cheuy, S. « [Faire évoluer l'approche d'impact collectif | Inspiration du terrain](#) », Tamarack Institute
- > Institut Tamarack (2022), « [La boîte à outils de l'impact collectif de Tamarack](#) »

- > Weaver, L., et Des Jardins, M. (s. d.) « 10 - Un guide pour bâtir une initiative collaborative pérenne et résiliente » [Institut Tamarack](#)
- > Milligan, K., Zerda, J., & Kania, J. (2022). [The Relational Work of Systems Change](#). Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/MDBH-DA38>
- > Kania, J., Kramer, M., et Senge, P (2018), «The water of systems [change](#)», FSG
- > Communagir (2018), « L'engagement Condition essentielle pour mener des changements collectifs »
- > Fortin, A (2018) « [Guide pratique sur l'impact](#) »
- > [Lexique | Praxis - Pour la mise en commun des savoirs](#)

7. Glossaire

L'approche relationnelle consiste en des relations basées sur la confiance qui honorent la valeur de chaque individu permettant le dialogue transparent, l'humilité de tirer des apprentissages, l'ouverture au changement et à l'expérimentation et la prise de risque. Elle appelle à percevoir la valeur intrinsèque des personnes qui nous entourent - pas en fonction de ce qu'ils produisent ou du titre qu'ils portent. C'est un retour à l'empathie, où on investit l'espace et le temps pour réellement comprendre l'autre et valoriser son ressenti et son expérience vécue.

Changement systémique : « Il s'agit notamment d'influencer le système des prestataires de services, des bailleurs de fonds ou des responsables politiques. Cela peut aussi impliquer de changer les comportements des principaux partenaires et des membres de la communauté. » (Weaver et Des Jardins (s. d.) : 14)

La diversité « vise à valoriser pleinement la contribution de personnes d'horizons et de profils diversifiés La diversité se rapporte aux conditions, aux modes d'expression et aux expériences de différents groupes définis par l'âge, le niveau d'éducation, l'orientation sexuelle, la situation ou les responsabilités de parent, le statut d'immigration, le statut d'Autochtone, la religion, la situation de handicap, la langue, la « race », le lieu d'origine, l'origine ethnique, la culture, la situation socioéconomique et d'autres attributs. [Équité, Diversité, Inclusion - UQAM \(consultée en juin 2023\)](#)

L'équité est synonyme de justice, c'est-à-dire que les personnes, quelle que soit leur identité, sont traitées de manière juste. Cela veut dire qu'il faut veiller à ce que les mécanismes d'affectation des ressources et de prise de décision soient justes pour tous et qu'ils n'introduisent pas de discrimination en fonction de l'identité.

L'inclusion se rapporte à la création d'un environnement où tous les gens sont respectés de manière équitable et ont accès aux mêmes possibilités. À l'échelle de l'organisation, l'inclusion exige qu'on recense et supprime les obstacles (physiques ou procéduraux, visibles ou invisibles, intentionnels ou non intentionnels) qui nuisent à la participation et à la contribution des personnes. Elle exige également une affirmation des valeurs et des principes d'équité, de justice et de respect en se montrant ouverts à différentes opinions et perspectives, en acquérant une compréhension des autres cultures, expériences et communautés et en faisant un effort conscient pour être accueillants, serviables et respectueux de tous.

« **La pérennité** recouvre plusieurs éléments, notamment le leadership, le financement, l'implication de la communauté et la capacité à influencer les politiques et les systèmes qui génèrent un programme ou un impact collectif. Alors que la résilience est axée sur les conditions internes relatives à la santé et au bien-être

de l'initiative collaborative, la pérennité inclut les investissements et les effets durables. » (Weaver et Des Jardins (s. d.) : 14)

« La **résilience** est une pratique qui permet aux initiatives collaboratives de prendre en compte en temps réel les changements que traversent leurs communautés et d'apprendre à les gérer." (Weaver et Des Jardins (s. d.) : 14)

8. Liste des abréviations

Abréviation	Nom complet
CIUSSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CMTQ	Coalition montréalaise des Tables de quartier
DRSP	Direction régionale de santé publique
IMSDSL	Initiative montréalaise de soutien au développement social local
PIC	Projet impact collectif
TQ	Table de quartier
SDIS	Service de la diversité et de l'inclusion sociale