



National Collaborating Centre
for Determinants of Health

Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

FAIT PARTIE DE LA SÉRIE
**APPRENDRE
PAR LA
PRATIQUE**

IMPACT COLLECTIF ET SANTÉ PUBLIQUE : UNE ANCIENNE ET UNE NOUVELLE DÉMARCHÉ - RÉCIT DE DEUX INITIATIVES CANADIENNES



Coordonnées

Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé
Université St. Francis Xavier
Antigonish (N.-É.) B2G 2W5
Courriel : ccnds@stfx.ca
Téléphone : 902-867-5406
Télécopieur : 902-867-6130
Site Web : www.ccnds.ca
Twitter: @NCCDH_CCNDS

Le Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé est hébergé par l'Université St. Francis Xavier.

Veuillez citer l'information contenue dans le présent document comme suit :

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé. (2017). *Impact collectif et santé publique : une ancienne et une nouvelle démarche - récit de deux initiatives canadiennes*. Antigonish (N.-É.) : Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé, Université St. Francis Xavier.

ISBN: 978-1-987901-84-9

La production du présent document est rendue possible grâce à un apport financier de l'Agence de la santé publique du Canada qui finance le Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (CCNDS).

Les points de vue exprimés dans le présent document ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Agence de la santé publique du Canada.

Une version électronique (en format PDF) du présent document est disponible dans le site Web du Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé à l'adresse www.ccnds.ca.

A PDF format of this publication is also available in English at www.nccdh.ca under the title *Collective impact and public health: An old/new approach - Stories of two Canadian initiatives*.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Child & Youth Health Network of the Capital Region, un réseau émergent pour la santé des enfants et des jeunes de la capitale sur l'île de Vancouver	8
Réseau pour l'enfance et la jeunesse de London	10
Leçons stratégiques	12
Apport des différents partenaires	17
Facteurs de réussite fondamentaux	19
Pour commencer	21
Références bibliographiques	23

REMERCIEMENTS

Diana Daghofer, Wellspring Strategies, Karen Fish, CCNDS, et Lesley Dyck, CCNDS, ont rédigé le présent document.

Nous remercions également les champions suivants de l'impact collectif de leur précieuse contribution (entretiens et révision de la version préliminaire) :

- Joshua Archer, gestionnaire des questions de politiques et d'orientation, services à l'enfance, Ville de London (Ontario)
- Ruby Brewer, gestionnaire de la petite enfance et chef du Réseau pour l'enfance et la jeunesse, Bureau de santé de Middlesex-London (Ontario)
- Petra Chambers-Sinclair, coordonnatrice principale du Child & Youth Network of the Capital Region, experte-conseil, entrepreneure (Colombie-Britannique)
- Shannon Clarke, stratégies de santé et de planification, Capital Regional District, Victoria (Colombie-Britannique)
- Tracy Cullen, Horner Foundation (Colombie-Britannique)
- Kathy Easton, gestionnaire de la santé publique, Island Health (Colombie-Britannique), présidente du Comité de gouvernance du Child & Youth Network of the Capital Region (Colombie-Britannique)
- Dr Murray Fyfe, médecin-hygiéniste, Island Health (Colombie-Britannique)
- Jason Gilliland, directeur et professeur, programme d'urbanisme, département de géographie, Université Western (Ontario)
- Adrienne Small, gestionnaire de la mise sur pied des Maisons de la famille, Ville de London (Ontario)
- Nathalie Vandenheuvel, infirmière de santé publique, Bureau de santé de Middlesex-London

À PROPOS DU CENTRE DE COLLABORATION NATIONALE DES DÉTERMINANTS DE LA SANTÉ

Le Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (CCNDS), situé à l'Université St. Francis Xavier, est l'un des six centres de collaboration nationale (CCN) en santé publique au Canada. Financés par l'Agence de la santé publique du Canada, les CCN produisent de l'information pour aider les professionnels de la santé publique à améliorer leur gestion des menaces pour la santé publique, des maladies chroniques, des blessures, des maladies infectieuses et des iniquités de santé. Le CCNDS s'intéresse de près aux facteurs sociaux et économiques qui agissent sur la santé de la population canadienne et à l'application des connaissances en vue d'influer sur les déterminants corrélatifs et de promouvoir l'équité en santé grâce aux pratiques, aux politiques et aux programmes de santé publique. Renseignez-vous davantage en écrivant à nccds@stfx.ca. Les autres CCN se spécialisent respectivement dans l'un des secteurs clés suivants : santé autochtone, santé environnementale, politiques publiques et santé, maladies infectieuses et méthodes et outils. Pour en savoir plus sur les CCN, allez à www.ccns.ca/1/Accueil.ccns.

1 INTRODUCTION

Au cours des cinq dernières années, on a vu exploser l'intérêt pour l'impact collectif comme approche pour résoudre les problèmes sociaux endémiques. L'impact collectif « fait appel à la solidarité, de manière structurée, pour accomplir un changement social¹ » [traduction]. Il part du principe que les organismes peuvent mieux réussir un changement social de grande envergure s'ils coordonnent leurs efforts intersectoriels, au lieu de réaliser en vase clos des interventions ayant des objectifs similaires².

Pourquoi parle-t-on d'une ancienne et d'une nouvelle démarche en matière d'impact collectif?

L'impact collectif donne un nom et une structure à certaines pratiques efficaces ayant fait surface lors d'une analyse des initiatives de grands changements sociaux qui ont donné des résultats positifs². Le concept offre un cadre d'appui à l'analyse des problèmes sociaux complexes et dynamiques. L'impact collectif vise une collaboration entièrement intégrée, en mettant à profit les forces de chaque partenaire pour atteindre des objectifs communs.

Pour certaines personnes, la démarche n'est rien de moins « qu'un nouveau mécanisme de changement communautaire^{3, p.1} ». D'autres la voient simplement comme une nouvelle tendance dans les pratiques traditionnelles de développement des collectivités⁴. Bien que l'on puisse trouver certains exemples prouvant l'efficacité de la démarche (voir l'encadré *Initiatives canadiennes pertinentes en matière d'impact collectif*), il existe encore trop peu de travaux de recherche pour préciser le meilleur moment pour l'appliquer et les facteurs de réussite connexes².

Appuyé principalement par les données probantes issues d'exemples de cas, l'impact collectif est venu dynamiser la collaboration plurisectorielle, le financement et la recherche dans les efforts communautaires déployés pour résoudre les problèmes sociaux « épineux » observés dans les domaines de l'éducation, de la santé publique et autres^{5,6}.

De nombreux projets d'impact collectif sont en cours au Canada, particulièrement dans les domaines du développement de l'enfant et de la lutte contre la pauvreté (voir l'encadré *Initiatives canadiennes pertinentes en matière d'impact collectif*).

Au sujet des deux exemples de cas

Le présent document fait la description des efforts déployés par deux collectivités où les acteurs de la santé publique ont joué un rôle important dans les activités d'impact collectif. Les deux initiatives ci-dessous concernent la santé mentale et physique des enfants. L'experte-conseil Diana Daghofer a interrogé des personnes clés du secteur de la santé publique et d'autres organismes qui prennent une part active à ces initiatives.

- Le Child & Youth Health Network of the Capital Region – un réseau émergent pour la santé des enfants et des jeunes de la capitale sur l'île de Vancouver;
- Réseau pour l'enfance et la jeunesse de London – un réseau bien établi ayant adopté le cadre d'impact collectif à mi-parcours de son processus de création.

Initiatives canadiennes pertinentes en matière d'impact collectif

- **Vibrant Communities Canada.** Durant sa première décennie d'existence, ce mouvement a permis d'améliorer la vie de plus de 200 000 personnes vivant dans 13 villes dans des ménages à faible revenu, en leur présentant des ressources et de nouvelles façons de faire, en améliorant leurs liens sociaux et en offrant des avantages directs aux personnes vivant dans la pauvreté⁴.
- **Table ronde sur la réduction de la pauvreté à Hamilton.** En 2002, les responsables de ce projet ont mobilisé la collectivité autour de l'objectif audacieux et ambitieux de faire de Hamilton le meilleur endroit où élever des enfants. En 2011, 80 % des répondants au sondage ont souligné que la priorité absolue de la ville en matière d'investissement devrait aller à la réduction de la pauvreté.
- **Our Kids Network.** À Halton (Ontario), cette initiative s'appuie sur sa vision selon laquelle « tous les enfants pourront pleinement s'épanouir » en concrétisant sept priorités : les enfants sont en santé; les enfants ont des liens positifs entre eux; les enfants font des apprentissages; les enfants sont en sécurité; les familles sont solides et stables; les écoles ont des liens positifs entre elles; les quartiers sont là où nous vivons, travaillons et jouons.
- **Collective Impact for Toronto Youth.** À l'aide d'un cadre d'impact collectif, les partenaires de cette initiative cherchent à créer un Toronto où tous les jeunes vivront en pleine santé et seront des participants compétents, sûrs et équitables à la vie métropolitaine. L'initiative vise à augmenter le taux d'obtention d'un diplôme secondaire chez les jeunes issus de minorités raciales qui n'ont pas accès aux possibilités scolaires. La coalition veille à assurer que ces jeunes reçoivent toute l'aide voulue en utilisant intentionnellement et plus souvent les programmes et services, en renforçant la coordination intersectorielle et en améliorant les systèmes d'évaluation.
- **Alliance pour mettre un terme à l'itinérance.** Établie à Ottawa, cette alliance non partisane, à but non lucratif et constituée en vertu d'une loi provinciale, travaille à susciter l'activisme, à générer des connaissances et à éclairer l'effort collectif pour mettre un terme à l'itinérance dans cette ville.
- **Calgary Homeless Foundation (CHF).** La fondation insuffle du leadership dans le système de soins destinés aux itinérants de Calgary afin de garantir que le système répond effectivement aux besoins des personnes itinérantes. Outre son objectif ciblé et mesurable, la fondation a élaboré un mécanisme d'évaluation qui lui permet non seulement de suivre ses progrès de manière globale, mais aussi la contribution de chaque membre⁴.
- **End Homelessness Winnipeg** mobilise tous les secteurs de la collectivité autour des gens en situation d'itinérance. Les quatre piliers de l'initiative sont la prévention, le logement avec une aide additionnelle centrée sur la personne, l'offre de logements, et la mesure des résultats. Le groupe est à créer un consortium d'indicateurs communs qui aideront à surveiller les progrès, le rendement et les besoins dans la collectivité sur les plans individuel, organisationnel et organisationnel. Il a par ailleurs adopté le logiciel du SISA comme système d'information sur l'itinérance dans la collectivité.
- **Projet impact collectif.** Au printemps 2016, 17 quartiers de Montréal ont été choisis pour la première vague du Projet impact collectif. Ces quartiers profiteront du soutien de Centraide, mais aussi de sept grandes fondations qui injecteront dans le projet 21 millions de dollars sur cinq ans. Montréal a une longue feuille de route en matière de collaboration multi-parties prenantes pour résoudre des problèmes sociaux endémiques. Lyse Brunet a rédigé un texte rétrospectif sur le sujet, y compris sur l'engagement de la santé publique dans les collaborations pour la réduction de la pauvreté⁷.

Examen minutieux d'un cadre en évolution

Tel qu'il avait été présenté au départ, l'impact collectif repose sur une structure et une série de conditions précises². On s'est rendu compte que les initiatives les mieux réussies avaient en commun de répondre aux cinq conditions énoncées dans le tableau suivant :

Tableau 1. Les cinq conditions de l'impact collectif

PLAN D'ACTION COMMUN	Tous les participants partagent la même vision du changement, y compris une même analyse du problème et une approche commune pour la résolution de celui-ci par des actions concertées.
SYSTÈME D'ÉVALUATION COMMUN	Recueillir de informations et évaluer de manière régulière les résultats de tous les participants permet de s'assurer que les efforts restent synchronisés, et que les participants assument leurs responsabilités mutuelles.
DES ACTIONS SE SOUTENANT MUTUELLEMENT	Les activités des participants doivent être différenciées, tout en restant coordonnées par un plan d'action mutuellement renforcé.
COMMUNICATION PERMANENTE	Il est nécessaire d'établir une communication régulière et ouverte entre les nombreux acteurs pour l'établissement de relations de confiance, le renforcement mutuel des objectifs et la création d'une motivation commune.
STRUCTURE DE SOUTIEN	Pour créer et gérer l'impact collectif, il est nécessaire d'avoir une ou plusieurs structures distinctes dotées d'un personnel aux compétences diversifiées et très spécifiques, servant de structure de soutien à toute l'initiative et coordonnant les activités de toutes les organisations et agences participantes.

À mesure qu'on a appliqué le cadre dans divers milieux, on a commencé à se demander si on avait bien considéré la recherche et l'expérience cumulées pendant des décennies de travail de coalition par les acteurs du développement des collectivités⁴. Les théoriciens ont fait remarquer que le cadre d'impact collectif résultait d'une approche de gestion aux activités intersectorielles, une approche que la santé publique utilise depuis des dizaines d'années pour atteindre ses objectifs. Mais le travail de la santé publique repose aussi sur l'approche de développement des collectivités qui, selon certains chercheurs et praticiens, correspond davantage à une démarche de leadership local et exploite davantage diverses formes de pouvoir que les conditions de l'impact collectif élaborées à l'origine⁵. Nous savons que les bureaux de santé publique et les organismes communautaires fonctionnent différemment dans la collectivité. Il en va de même pour l'impact collectif et le développement des collectivités. Comme l'a souligné Christens : « Ce qu'une personne perçoit comme un défi de taille à relever, voire presque

impossible ou inatteignable, peut se révéler facile pour une autre^{5, p.432} [traduction].

Des personnes clés du Tamarack Institute ont puisé dans leur parcours de lutte contre la pauvreté et répondu à ces critiques en proposant une nouvelle version d'impact collectif sans élément de gestion, mais avec un accent sur un paradigme axé sur le mouvement, et en la surnommant « impact collectif 3.0³ ». Le mouvement suggère qu'il faut réformer les systèmes voire les transformer en profondeur pour provoquer un véritable changement. Les mouvements permettent « d'ouvrir le cœur et l'esprit des gens aux nouvelles possibilités » et « d'encourager les responsables de l'élaboration des politiques » et les principaux acteurs du système dans le même sens. Cela va au-delà des activités quotidiennes associées à la gestion du changement. Créer un mouvement exige de solides relations qui reposent sur une vision, des valeurs et une feuille de route communes propres à rallier les organismes aux vues similaires autour d'une action donnée.

Les paragraphes qui suivent font la description des cinq conditions d'impact collectif et des ajustements proposés quant au fondement du cadre d'impact collectif 3.0.

PLAN D'ACTION COMMUN : Toutes les personnes participant à un projet d'impact collectif partagent la même vision du changement. Elles doivent s'entendre sur le problème à résoudre et sur la démarche pour y arriver, malgré les différences de valeurs, d'intérêts et de positions². Étant donné la complexité du changement social souhaité, il peut se révéler utile toutefois d'aller jusqu'à englober l'aspiration communautaire et de viser des « résultats fondés sur des valeurs communautaires si ambitieuses qu'elles ne pourront pas se concrétiser en suivant la voie habituelle^{3, p.6} » [traduction]. Une aspiration communautaire fournit un chapeutage qui permet à tous les partenaires de poursuivre leur vision respective, selon leurs propres habiletés, créant ainsi un vent de changement plus large.

SYSTÈME D'ÉVALUATION COMMUN : Un système d'évaluation commun permet d'harmoniser les efforts de l'ensemble des organismes participant au projet, d'apprécier les progrès réalisés pour atteindre les objectifs communs et de rajuster le tir quand les actions s'avèrent inefficaces. Un tel système favorise la prise de décisions fondées sur des données probantes et rend les organismes responsables de leurs gestes. Créer un tel système peut se révéler ardu et exiger beaucoup de temps et d'argent, particulièrement s'il s'agit d'un système complexe et dynamique. Les parties prenantes risquent de perdre patience à essayer d'élaborer un processus d'évaluation qui soit gérable pour la prise de décisions, adaptable à l'évolution des stratégies et en mesure de générer des données en temps réel.

Selon le Tamarack Institute, un des principaux apprentissages faits durant les cinq années d'application de l'impact collectif est la nécessité de voir le système d'évaluation commun comme « une des composantes d'un système d'apprentissage et d'évaluation de plus grande envergure^{3, p.7} » [traduction]. L'organisme recommande de s'orienter plutôt vers une démarche d'apprentissage où l'on profite des occasions d'apprendre à même les activités quotidiennes des gens, en plus de l'évaluation

commune. L'impact collectif 3.0 soulève la question de savoir s'il n'est pas plus important de déterminer les besoins du groupe en matière d'apprentissage que de savoir ce que le groupe devrait et peut mesurer ensemble.

RESSOURCES POUR UN APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE

- » « [What is strategic learning](#) » dans [The Evaluation Exchange \(en anglais\)](#)
- » [Le Center for Evaluation Innovation sur les strategic learning \(en anglais\)](#)
- » [La FSG sur les building strategic learning systems \(en anglais\)](#)

DES ACTIONS SE SOUTENANT MUTUELLEMENT :

Les projets d'impact collectif sont efficaces dans la mesure où les efforts concertés reposent sur les forces respectives de chaque partenaire. Les activités de chacun s'imbriquent parfaitement dans un « plan d'action favorisant un renforcement mutuel ». Par exemple, si un groupe excelle à mobiliser les gens de la collectivité, un autre peut posséder les compétences voulues pour rédiger des politiques, tandis qu'un troisième peut se montrer habile à plaider pour une plus grande mobilisation. Chaque organisme travaille d'une façon qui permettra de contribuer pleinement au plan d'action commun.

Cela dit, les activités qui se renforcent mutuellement risquent de mal orienter les efforts en encourageant les participants à se concentrer sur des facettes qui, si elles offrent de belles occasions de collaborer, n'offrent peut-être pas les meilleures possibilités d'obtenir les résultats escomptés^{3, p.8}. L'impact collectif 3.0 consiste plutôt à se concentrer sur les possibilités les plus susceptibles de produire un changement^{3, p.8}. En ayant ce changement de cap à l'esprit, les organismes participants déterminent les connaissances, les réseaux et les ressources qui leur sont propres et qui sont susceptibles d'entraîner un changement systémique.

COMMUNICATION PERMANENTE : Il faut une communication permanente pour tisser des liens et établir une relation de confiance entre les partenaires, un défi de taille dans le cadre de financement dans lequel les organismes sont davantage habitués à se faire concurrence qu'à coopérer. Pour réussir, les membres autour de la table doivent pouvoir se traiter avec équité et transparence et respecter les opinions et les forces qu'ils contribuent à la question.

Les personnes habituées à utiliser le cadre d'impact collectif ont déclaré que la communication permanente ne suffit pas, et qu'elle risque de ne pas compenser « l'engagement communautaire authentique » si critique à la réussite du changement^{3,6}. Plus particulièrement, il faut l'engagement de la population et des autres personnes directement concernées par la question pour^{3,6} :

- obtenir un bon aperçu de la nature du problème, de la vision d'ensemble et des solutions propres à répondre aux besoins des personnes concernées;
- créer un engagement dans tous les secteurs – des chefs de file aux personnes les moins influentes de la collectivité – pour une mobilisation à long terme et un groupe solide prêt au changement systémique;
- traiter toutes les personnes concernées dans le respect et la considération de leurs droits démocratiques et moraux.

Selon le Tamarack Institute, l'engagement communautaire authentique et inclusif constitue indubitablement une condition à l'impact transformationnel^{3, p.6}. Cette restriction fait l'objet d'une analyse dans le texte reproduit dans le site Web et intitulé *Collective Impact Forum's Principles of Practice*⁹ (voir l'encadré).

LES HUIT PRINCIPES DU COLLECTIVE IMPACT FORUM EN MATIÈRE D'IMPACT COLLECTIF⁹

[TRADUCTION]

- » Concevoir et mettre sur pied le projet en accordant une priorité à l'équité
- » Inclure des membres de la collectivité dans le groupe de collaboration
- » Recruter des partenaires de divers secteurs d'activité et cocréer avec eux
- » Utiliser les données afin d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer sur une base continue
- » Consacrer son attention aux chefs de file qui possèdent d'excellentes qualités de leader au sein du système
- » Se concentrer sur les stratégies programmatiques et systémiques
- » Instaurer une culture propre à encourager les liens, la confiance et le respect entre les participants
- » Adapter au contexte local

STRUCTURE DE SOUTIEN : Le cadre d'impact collectif exige que la gestion du projet se fasse à l'aide d'une structure et de personnel organisationnels indépendants du reste. Parce que tous les participants sont occupés à œuvrer au sein de leur propre organisme, il faut charger un groupe distinct de coordonner les efforts, c'est-à-dire : encadrer la vision et la stratégie, participer aux activités prévues (planification, animation, technologie, communications, administration et logistique) et assurer la collecte des données, puis en faire rapport conformément au système d'évaluation commun. L'absence d'une structure de soutien est l'une des principales raisons pour lesquelles certains projets sont un coup d'épée dans l'eau.

Les acteurs du développement de la conscience communautaire saluent le fait qu'on mette en valeur le rôle de premier plan que joue le groupe de soutien, parce qu'on fait ainsi ressortir le rôle de l'infrastructure dans l'accélération d'une amélioration sociale^{3,6}. Il peut se révéler difficile toutefois de mettre en place une structure de soutien et la doter des ressources nécessaires pour collaborer de manière authentique⁶, sans mettre un organisme en position d'autorité. Devant cette préoccupation, le nouveau cadre d'impact collectif 3.0 appelle une démarche plus souple, c'est-à-dire un « vecteur résistant » qui facilitera le changement, au lieu de compter sur une structure organisationnelle³. Cela suppose des processus et des lignes directrices qui mobiliseront et qui encourageront la croissance chez les partenaires du processus de changement. Le vecteur est l'endroit où se trouvent les éléments non techniques critiques aux efforts pour apprécier et modifier les valeurs sous-jacentes et les processus décisionnels non hiérarchiques³.

RESSOURCES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP COLLABORATIF

- » [Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference, David Chrislip et Carl Larson \(1994\) \(en anglais\)](#)
- » [Collaboration: The New Leadership : un entretien avec David Chrislip \(1995\) \(en anglais\)](#)
- » [Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future, Adam Kahane \(2013\) \(en anglais\)](#)

Accent sur l'équité

Bien que le texte original où l'on dévoilait l'approche d'impact collectif ne faisait aucune mention de l'équité, les travaux subséquents en ont souligné l'importance¹⁰. En 2015, Kania et Kramer ont confirmé que, sans la notion d'équité, les cinq conditions de l'impact collectif ne suffiraient pas à créer un changement durable. Les participants au Collective Impact Forum ont fait valoir qu'il est essentiel d'assurer l'intégration délibérée de la perspective de l'équité dans les cinq caractéristiques des projets d'impact collectif¹¹.

Williams et Marxer font remarquer que la perspective de l'équité consolide l'approche en ce qu'elle permet¹¹ :

- d'assurer que les personnes concernées par un problème contribuent au plan d'action commun;
- de révéler les disparités entre les divers groupes grâce au système d'évaluation commun;
- de mettre sur pied des activités qui se renforcent mutuellement afin de soutenir les personnes aux besoins les plus criants;
- de veiller à ce que les documents d'information soient rédigés dans un langage clair et simple, accessible à l'ensemble des participants et dérangeant plutôt que banalisant les iniquités persistantes;
- de créer une structure de soutien qui va dans le sens de l'équité en reflétant la diversité de la collectivité, qui a de la crédibilité aux yeux des populations concernées, et qui, en bout de piste, mobilise les membres de la collectivité de manière ingénieuse et fera ressortir et s'épanouir leur qualité de leadership individuel.

CHILD & YOUTH HEALTH NETWORK OF THE CAPITAL REGION, UN RÉSEAU ÉMERGEANT POUR LA SANTÉ DES ENFANTS ET DES JEUNES DE LA CAPITALE SUR L'ÎLE DE VANCOUVER

Vision : Des collectivités propices à élever des enfants en santé qui deviendront des adultes en santé élevant des enfants en santé.

Objectifs : Le Child & Youth Health Network of the Capital Region est un projet d'impact collectif relativement récent. Les partenaires ont commencé à unir leurs efforts sous cet égide en 2014. Le Réseau de l'île de Vancouver a pour objet de tisser davantage de liens entre les jeunes et leur famille, l'école et la collectivité. Les partenaires veulent ainsi améliorer la santé mentale des enfants et des jeunes de la région de la capitale d'au moins 10 % d'ici 20 ans.

Contexte : Le réseau regroupe plusieurs coalitions qui cherchent à optimiser la santé et le mieux-être des enfants et des jeunes, y compris les organismes Healthy Kids R Us (fonds provenant du BC Healthy Communities Plan) et P2P (programme qui part de la période prénatale jusqu'au postsecondaire, financé par la Horner Foundation). Kathy Easton, une gestionnaire de la santé publique chez Island Health, l'une des cinq régions de la santé de la Colombie-Britannique, œuvre auprès de nombreux groupes engagés dans ces coalitions. Elle a remarqué qu'ils avaient certains objectifs en commun et les a réunis. Les membres des coalitions ont constaté la fragmentation des services offerts et se sont tournés vers l'impact collectif comme moyen de provoquer un changement systémique.

Pendant trois ans, les groupes en question ont bâti un partenariat dynamique dont font partie des organes des gouvernements locaux, régionaux et provinciaux,

des organismes à but non lucratif, des établissements postsecondaires et des membres de la collectivité qui ont une expérience vécue en la matière. Le Réseau a obtenu des fonds temporaires aux fins de coordination et de gestion de projet de la part de la Children's Health Foundation of Vancouver Island, de la Horner Foundation, d'Island Health et de la Victoria Foundation. Les partenaires du projet d'impact collectif sont maintenant à la recherche de fonds récurrents pour maintenir en poste le personnel nécessaire pour poursuivre les activités.

Situation actuelle : Encore jeune dans son évolution, le Réseau compte néanmoins sur l'engagement ferme de ses membres. Un comité de gouvernance épaulé ses activités, en suivant le modèle d'impact collectif 3.0 davantage centré sur le vecteur du changement que sur la structure de soutien. Le Comité de gouvernance coordonne les activités des groupes de travail autonomes et auto-suffisants ou leurs constellations, et œuvre à bâtir un engagement solide pour la santé des enfants et des jeunes dans la région de la capitale. Les champs de travail des sept constellations sont les suivants :

- la jeunesse
- l'évaluation commune et « l'indice des liens tissés »
- la santé physique et la littératie physique
- les écoles en santé
- les mesures prises dans la foulée de la Commission de vérité et réconciliation
- le Victoria Early Years Centre
- le transport actif.

Objectifs pour l'avenir : Le Réseau amorce un processus de théorie du changement chapeauté par l'organisme BC Healthy Communities et visant à élaborer un plan d'action commun qui tiendra compte de la vision de nombreux organismes de la région de la capitale. Les partenaires du projet travaillent à créer un indice des liens tissés (à la lumière des travaux de recherche qui montrent que la santé mentale des jeunes a un rapport avec les liens tissés par les jeunes avec leur famille, leur collectivité, leur école et leurs pairs). Cet indice fera partie des processus d'évaluation communs. Dès qu'un plan d'action et des mécanismes d'évaluation communs auront été établis, les groupes de travail commenceront à encadrer leurs activités complémentaires et se renforçant mutuellement.



RÉSEAU POUR L'ENFANCE ET LA JEUNESSE DE LONDON

Vision : Des enfants et des jeunes heureux aujourd'hui; des adultes attentionnés, créatifs et responsables demain.

Objectifs : Established in 2007, London's Child and Youth Network (CYN) is a collaboration involving over 170 children and youth service providers working to improve outcomes for children, youth and families. Specifically, the CYN aims to: end poverty; make literacy a way of life; encourage healthy eating and healthy physical activity; and create a family-centred system of services.

Raison d'être : Le Bureau de santé de Middlesex-London^a, la Ville de London et les organismes communautaires savaient – bien avant 2007 – qu'un bon nombre d'enfants de London, y compris leur famille, se trouvaient en mauvaise posture. En 2008, les données sur les enfants et les jeunes par rapport à la pauvreté, à la préparation à l'école, au taux d'obtention d'un diplôme secondaire et à l'obésité ont révélé qu'un enfant sur quatre à London était mis au rencart par comparaison aux autres¹². Une consultation d'envergure menée auprès de la collectivité, et à laquelle la santé publique a pris part, a permis de déterminer que les facteurs contributifs sont l'accès à des aliments sains, le manque d'activité physique, un faible niveau d'alphabétisation et la pauvreté. Les membres de la collectivité ont en outre mentionné que le réseau de services était compliqué et exigeait beaucoup de temps.

Contexte : En 2007, la parution de rapports sur la collectivité a allumé la flamme de plus d'un fournisseur de services de London qui travaillait à améliorer les résultats observés dans les familles. Au début, la Ville de London a convoqué les fournisseurs afin de leur expliquer comment, en tant que collectivité, ils obtiendraient de meilleurs résultats s'ils s'attaquaient ensemble aux problèmes épineux. Le réseau s'est servi d'une approche de développement des collectivités, en faisant participer la population à l'établissement des priorités pour les enfants, les jeunes et les familles de London. Il faudra que quatre années s'écoulent avant

de voir naître l'expression « impact collectif ». L'un des membres du personnel de la Ville de London, la structure de soutien du Réseau, souligne : « Quand les mots associés à l'impact collectif ont commencé à émerger, ils nous ont aidés à comprendre ce que nous faisons déjà. Nous ne cherchons pas à ce que nos actions soient une initiative d'impact collectif. Nous accomplissons simplement le travail qu'il y a à faire. Et nous puisons dans le cadre d'impact collectif ce dont nous avons besoin pour nous aider dans notre tâche. Par exemple, le cadre a permis d'orienter la manière dont le Réseau évalue sa portée. »

Bien que la Ville de London agisse comme structure de soutien, le Bureau de santé de Middlesex-London consacre de nombreuses heures-personnes au projet. Il a affecté la moitié d'un poste d'infirmière de santé publique au projet et fait participer 17 membres du personnel aux groupes de travail sur l'impact collectif.

Situation actuelle : Le Réseau de London a joué un rôle clé dans la construction de quatre maisons de la famille bâties à même les centres de la petite enfance. L'un des membres du personnel décrit les maisons de la famille comme étant la manifestation tangible du travail de collaboration effectué dans notre collectivité pour instaurer des services à la famille, à l'enfance et à la jeunesse intégrés. Ces maisons et ces centres forment un guichet unique où l'on peut obtenir des services pour les enfants, les jeunes et les familles en passant par un membre du personnel agissant comme aiguilleur communautaire. Trois autres maisons de la famille ouvriront leurs portes d'ici la fin 2017 grâce à l'appui de la politique provinciale qui s'est vue influencée par le succès remporté à London avec l'approche du guichet unique. Le personnel des maisons doit suivre un programme de formation pour les aiguilleurs communautaires. Il apprend notamment ainsi les mécanismes de développement des collectivités, la façon de procéder à un dénombrement dans les quartiers et les relations avec la collectivité. Ensemble, les membres du Réseau ont une conscience

^a En Ontario, le système de santé publique est organisé autour de 36 bureaux de santé publique.

d'eux-mêmes et de la collectivité toujours plus grande et apprennent la façon dont les déterminants sociaux peuvent interagir pour créer des situations difficiles pour les familles et les jeunes.

En 2016, une évaluation des projets et des initiatives chapeautées par le Réseau a fait ressortir l'impact du processus de collaboration¹³ :

- 90 % des familles des quartiers où se trouve une Maison de la famille ont déclaré que les services étaient faciles d'accès, comparativement à 59 % des familles installées dans les autres quartiers;
- 99 % des écoles de London et 1 495 élèves se sont inscrits à l'Act-i-Pass en 2015; les élèves de 5^e année reçoivent ainsi une carte d'accès gratuite aux installations et aux programmes de loisirs;
- 98 % des gens qui reçoivent les « Harvest Bucks » (dollars pour la récolte) déclarent consommer la totalité ou la plupart des fruits et des légumes achetés dans les marchés fermiers locaux;
- 79 % des personnes qui ont profité du « Delivery of the Baby's Book Bag » (livraison du sac de livres pour bébés) disent lire plus à leur bébé.

Objectifs pour l'avenir : Après une année d'évaluation et de planification exhaustives, le Réseau de London en est à élaborer son troisième plan d'action pour les enfants et les jeunes¹⁴. (D'autres documents d'information se trouvent dans le site Web du Réseau¹⁵.) Les membres savent qu'il faudrait des décennies pour résoudre les problèmes de pauvreté, de santé, d'alphabétisation et d'intégration des services, en raison de leur complexité. Ils ont investi le temps nécessaire pour tisser des liens, tirer des leçons de leurs efforts et peaufiner les processus en cours de route. Bien qu'il reconnaisse n'avoir aucun pouvoir sur de nombreux plans, le Réseau est déterminé à intervenir dans les limites de son rayon d'action.

« Ce plan d'action pour les enfants et les jeunes... reflète nos connaissances et nos plus grandes aspirations de changement. Il traduit notre détermination à réaliser ce changement et le fait que nous savons tout ce que nous pourrions accomplir ensemble^{14, p.6} » [traduction]



2 LEÇONS STRATÉGIQUES

De nos entretiens avec des intervenants clés des deux initiatives, nous avons dégagé les sept thèmes stratégiques suivants :

Allouer beaucoup de temps pour nouer et changer les liens communautaires et institutionnels

Les responsables des deux initiatives ont tiré parti de ce qui existait déjà dans leur région. Il a tout de même fallu investir beaucoup de temps et d'énergie dans des discussions de longue haleine pour bien cerner la question, établir entre les partenaires une relation fondée sur la confiance et le respect, arriver à un plan d'action commun et assurer la mise sur pied d'activités qui se renforcent mutuellement et qui ont un effet de levier.

Les membres du Réseau de l'île de Vancouver sont heureux de constater leur force, mais surpris du temps qu'ils ont dû y consacrer. « Il a fallu deux ans de recherche rigoureuse pour nous rendre compte que nous passions à côté du levier le plus puissant – le point où cibler nos efforts collectifs pour améliorer la santé mentale et physique des jeunes –, c'est-à-dire les liens tissés avec la famille, l'école et la collectivité », a déclaré Petra Chambers-Sinclair, l'ancienne coordonnatrice du Réseau. Kathy Easton, gestionnaire de la santé publique et présidente du Comité de gouvernance du Réseau, a mentionné que grâce à l'engagement des partenaires à unir leurs efforts, ils sont restés autour de la table durant trois ans afin de trouver une vision commune et de nouer de bonnes relations.

Pour ce qui est du Réseau de London, le simple nombre de parties prenantes à la collaboration (170 organismes et 500 personnes au cours de la dernière décennie) fait du temps une considération importante. L'un des membres de l'organisme de soutien a recommandé de repérer quelques bons coups réalisés dans le cadre des projets à long terme. Par exemple, en instaurant son Système de services

axé sur les familles, le Réseau a pu tout de suite améliorer les processus d'aide aux familles, tandis qu'il mettait sur pied un projet à long terme pour concevoir et construire un bâtiment à cette fin.

Une bonne collaboration exige de prendre en compte les besoins et les points de vue de l'ensemble des membres, ce qui peut ralentir la prise de décisions. Les organismes de moindre envergure peuvent avoir l'impression de ne pas pouvoir aller plus loin avec la planification et les discussions et s'impatienter devant la lenteur du processus. L'expérience de London a montré que le travail de collaboration peut demander moins de temps à mesure que les gens apprennent à se connaître. Jason Gilliland, directeur du **Human Environments Analysis Laboratory (HEAL)** (laboratoire d'analyse des milieux de vie) à l'Université Western, s'est beaucoup investi pendant dix ans dans le Réseau de London. Il a remarqué que la bureaucratie n'est plus aussi lourde aujourd'hui. Le respect s'est installé et les silos n'existent plus. Les organismes travaillent plus facilement et plus rapidement ensemble.

Faire correspondre le processus de dotation en personnel aux nouvelles structures organisationnelles

Mettre sur pied un projet d'impact collectif ajoute à la charge de travail du personnel en place, que le réseau soit nouveau ou non. Cela peut se révéler un fardeau, tant pour les organismes de grande envergure et de longue date que pour les petites ONG, parce que le personnel doit ajouter à sa charge de travail habituelle l'obligation de participer au réseau. Cette pression peut s'exacerber en raison du roulement du personnel et des cadres de direction.

Le Réseau de London a l'avantage de pouvoir profiter de la structure de soutien qu'est la Ville de London. Les conseillers municipaux ont constaté le degré d'engagement autour de la table, le degré de détail du cadre élaboré par la collectivité et la valeur à long terme des efforts concertés. La Ville de London injecte 1,1 million de dollars dans les projets menés localement par le Réseau, comme il a été expliqué dans le plan d'action quinquennal. Elle fait partie des nombreux organismes communautaires qui forment la structure de soutien des activités du Réseau.

Le Bureau de santé de Middlesex-London contribue également au Réseau de London. Il a récemment alloué la moitié des heures de travail d'une infirmière de santé publique à la coordination des efforts de la santé publique au sein du Réseau qui compte près de 200 organismes membres. Une bonne partie de cette participation va aux initiatives qui coïncident avec les programmes de santé publique. La coordonnatrice du Bureau de santé veille à accroître la communication et la rentabilité des efforts déployés par le Bureau de santé. Elle tient le personnel au courant des activités du Réseau et de l'apport du Bureau de santé, et elle repère les programmes et les endroits qui présentent des lacunes où la santé publique pourrait intervenir.

En outre, 17 membres du personnel du Bureau de santé, y compris des cadres de direction, des cadres intermédiaires, des infirmières de santé publique, des diététistes, prennent part régulièrement aux activités du Réseau, en s'investissant dans les quatre champs de priorité et le Comité de gouvernance du Réseau. D'autres participent à des projets, selon les besoins. Les membres d'un comité formé expressément pour le Réseau au sein du Bureau de santé se rencontrent quelques fois par année pour assurer que la participation du personnel est constante, intégrée et concertée.

Avec le temps, on a intégré dans les plans d'activités de la santé publique un bon nombre des initiatives du Réseau qui répondent au mandat de santé publique. Par exemple, conformément aux Normes de santé publique de l'Ontario 2008, les conseils de santé ont

l'obligation de sensibiliser davantage la population à l'alimentation saine, au poids santé et à l'activité physique¹⁶. Ce mandat va dans le sens des initiatives menées dans le cadre de la stratégie d'alimentation saine et d'activité physique du Réseau.

L'établissement d'une structure de soutien ou d'un vecteur de changement est un volet crucial et difficile à réaliser dans la démarche d'impact collectif. La structure de soutien n'a pas à être un organisme comme tel, mais devrait soutenir le projet d'impact collectif à l'aide des groupes et des ressources disponibles.

Le Réseau de l'île de Vancouver en est à une étape moins avancée que le Réseau de London. Il peine à obtenir les ressources nécessaires pour affecter une personne à la coordination. Des fonds temporaires lui ont tout de même permis d'embaucher quelqu'un à temps partiel pendant quelques années. Une fois les fonds à sec, la responsabilité de la coordination a néanmoins échoué aux bénévoles du Comité, et plus particulièrement à Kathy Easton, gestionnaire de la santé publique et présidente du Comité de gouvernance du Réseau. « Nous jonglons tous avec cette responsabilité pendant notre journée de travail. Tout un défi à relever! », a-t-elle fait observer.

Obtenir les fonds nécessaires, en particulier les premières années

Il n'est pas surprenant que l'obtention des fonds nécessaires soit une condition beaucoup plus cruciale pour les projets d'impact collectif qui viennent de démarrer que pour ceux qui ont atteint leur vitesse de croisière.

Le Réseau de l'île de Vancouver, comme il a été mentionné précédemment, peine à obtenir des fonds récurrents et stables. Kathy Easton explique que de réunir les fonds voulus pour pourvoir un poste constitue tout un défi parce que les fonds disponibles sont généralement destinés à des projets ou à des produits, et non à la coordination ou à la collaboration.

Le Réseau de London a obtenu les fonds nécessaires pour la coordination. La Ville de London a réussi à se servir de sa contribution de 1,1 million de dollars pour réunir trois fois ce montant en contributions en nature ou autres pour le compte du Réseau. De telles ressources permettent d'investir dans les activités d'évaluation qui servent à recueillir les données utiles pour combler les lacunes auxquelles sont aux prises un bon nombre des membres et aider le projet globalement.

Se concentrer sur la communication avec son réseau et l'éducation des membres

D'entrée de jeu, la communication vise à enseigner aux partenaires les modalités de l'impact collectif et du développement des collectivités, à décider des mots de vocabulaire communs et à articuler les mandats, les rôles et les programmes des divers partenaires.

Pour les deux réseaux, London et île de Vancouver, une communication continue veut dire de grandes réunions où participent l'ensemble des membres du Réseau, espacées par des rencontres périodiques en comité ou en personne avec les partenaires. Les courriels, les groupes en ligne (p. ex., groupes Google) et les bulletins électroniques (p. ex., infolettres créées avec MailChimp) s'ajoutent au reste pour tenir les membres informés des développements. Le fait de pouvoir compter sur une personne à la permanence joue un rôle clé dans la circulation de l'information.

Malgré la longue feuille de route du Réseau de London, les membres ont souligné que la communication demeure un défi de tous les instants. On consacre beaucoup d'efforts à encourager les membres, les bailleurs de fonds et la population en général à continuer de se mobiliser autour des projets en cours. On communique continuellement les résultats des évaluations afin de pouvoir déterminer les stratégies les plus utiles et diriger les efforts dans

la bonne direction. Informer la collectivité des bons et des mauvais coups peut nourrir la détermination des gens et faire émerger de nouvelles idées⁴. L'un des membres de la structure de soutien déclare que « le Réseau constitue une tribune propice aux conversations ouvertes et collaboratives destinées à trouver les meilleurs moyens de servir nos familles, et à tirer profit du soutien du Réseau et de nos partenaires pour accroître l'impact de nos projets collectifs et individuels. Ce travail de collaboration a permis à des membres de profiter de fonds externes additionnels injectés dans leurs projets, d'établir de nouveaux partenariats de travail multisectoriel et d'échanger de l'information et de la documentation, pour ne donner que quelques exemples » [traduction].

Si le Réseau continue de construire des Maisons de la famille dans les quartiers de la ville, il œuvre aussi à maintenir la voie de communication ouverte entre les partenaires afin de veiller à ce que les familles n'aient pas à expliquer leur situation aussi souvent et que les partenaires puissent aiguiller ces familles plus facilement vers les services disponibles.

Une communication ouverte exige l'allocation des heures de travail nécessaires pour que tout le monde sache ce qui se passe et détienne l'information pertinente. En ce qui concerne le Réseau de l'île de Vancouver, Kathy Easton a fait observer que « les membres s'engagent plus ou moins intensément, ce qui veut dire que tout le monde ne s'entend pas sur la nature de l'initiative » [traduction].

Chercher à harmoniser la vision du monde, stratégique et organisationnelle

Quel que soit le nombre de partenaires, il faut beaucoup de discussions sciemment destinées à harmoniser les objectifs et les mandats tous différents les uns des autres, de manière à élaborer un plan d'action commun.

Les partenaires du Réseau de l'île de Vancouver ont réussi à donner la priorité à la santé mentale des jeunes lors du processus d'élaboration du projet d'impact collectif. Toutefois, il a fallu des travaux de recherche et quelque temps pour arriver à sélectionner les liens tissés par les jeunes comme levier pour harmoniser leurs activités. Petra Chambers-Sinclair a mentionné que « le défi réside dans le fait que l'impact collectif concerne le changement systémique, ce qui veut dire que les parties prenantes doivent changer. Si celles-ci affirment être prêtes, elles n'en seront pas moins irritées, car le processus peut se révéler pénible sur le plan personnel » [traduction].

Ruby Brewer, gestionnaire de programme au sein de l'équipe de la petite enfance et responsable du Réseau de London souligne que « l'une des principales modalités d'application des Normes de santé publique de l'Ontario est de déterminer et d'aider les populations prioritaires ainsi que de travailler avec les partenaires de la collectivité afin de concevoir des activités adaptées aux populations pour promouvoir la santé et réduire les iniquités de santé. La similarité avec nos propres préoccupations ne faisait aucun doute, alors il était logique d'harmoniser nos efforts » [traduction].

Les données montrant qu'un enfant sur quatre n'était pas prêt à faire les apprentissages de la 1^{re} année ont motivé les partenaires de London¹². Le Réseau leur donnait l'occasion d'unir leurs efforts pour offrir des programmes dans les Maisons de la famille de manière que les familles puissent être plus facilement aiguillées vers les divers services en matière de problèmes de développement, d'alphabétisation précoce, d'attachement et de santé mentale des nourrissons et des enfants, et de rôle de parent positif.

Le Réseau a adopté l'approche « personne ne cogne à la mauvaise porte », ce qui permet aux membres de suivre un processus d'aiguillage tout simple. Il est ainsi plus facile d'aiguiller les familles vers les services adéquats, quelle que soit la porte à laquelle elles auront frappé au départ.

Intégrer l'évaluation au processus de création de son réseau d'impact collectif

Le système d'évaluation commun implique de déterminer les indicateurs clés et d'établir les mécanismes d'évaluation. Si on intègre l'évaluation dès le début des activités de planification, on pourra sans doute plus facilement élaborer le plan d'action commun et suivre les progrès du groupe de collaboration. Comme il a déjà été mentionné, l'exercice peut exiger beaucoup de temps et d'argent. Si les partenaires mettent trop l'accent sur les chiffres, ils peuvent négliger de belles possibilités de faire des apprentissages stratégiques et enrichissants.

Le Réseau de London s'est attaqué au défi de l'évaluation en faisant appel aux compétences des personnalités et des chercheurs locaux, dont Jason Gilliland, Ph. D. Le HEAL (laboratoire d'analyse des milieux de vie) de l'Université Western a pour mandat d'étudier l'incidence de l'environnement bâti sur l'état de santé. Jason Gilliland et son équipe ont aidé le Réseau à déterminer les travaux et les cadres de recherche utiles pour orienter les activités. Il a harmonisé une bonne partie de ses recherches avec les activités du Réseau, en envoyant des étudiants à la maîtrise et au doctorat prêter main forte dans le cadre de l'évaluation des projets du Réseau. Le Réseau et les partenaires membres bénéficient grandement des données générées, et les étudiants acquièrent de l'expérience dans l'évaluation de projets communautaires.

Le Réseau de l'île de Vancouver prépare le terrain au système d'évaluation commun. Il a en effet établi un partenariat avec le **McCreary Centre** et d'autres experts-conseils dans le but d'élaborer un *indice des liens tissés*. Cet indice réunira tous les indicateurs pertinents disponibles pour mesurer les liens tissés par les jeunes. Le Réseau utilise en attendant un indice provisoire pour effectuer certaines évaluations et déterminer les lacunes dans les données. Une fois l'indice prêt, le Réseau l'utilisera pour surveiller les tendances dans le temps.

Faire participer des personnes qui ont une expérience vécue

Pour garder l'équité au cœur des activités, il faut la participation soutenue des jeunes aux prises avec des problèmes de santé mentale et physique.

Le Comité de gouvernance du Réseau de l'île de Vancouver s'est penché récemment sur le meilleur moyen de faire participer la jeunesse, après avoir constaté que les jeunes présents à leurs réunions ne s'intéressaient pas au protocole des réunions et finissaient par cesser d'y assister. Ces jeunes devaient composer avec des problèmes de santé mentale, d'itinérance et de consommation d'alcool et de drogues. Kathy Easton a mentionné que bien que l'importance à accorder à ce genre d'expérience de vie soit bien comprise, les réunions ne sont pas structurées de manière à les rendre invitantes pour les jeunes.

Petra Chambers-Sinclair, ancienne coordonnatrice du Réseau de l'île de Vancouver, a évoqué la question de la haute direction : « Nous avons adopté un style de gestion qui tire principalement parti des cadres de direction et administratifs assis autour de la table, pas nécessairement de toutes les parties prenantes » [traduction]. En faisant allusion à la démarche d'impact collectif 3.0 du Tamarack Institute, elle fait observer que l'effet d'entraînement qu'une approche d'impact collectif est susceptible d'engendrer crée un espace propice à une meilleure répartition du leadership. Le Réseau de l'île de Vancouver cherche aujourd'hui à trouver le meilleur moyen d'exploiter l'expérience et les capacités d'animation des jeunes membres et à inscrire intentionnellement les discussions délicates à l'ordre du jour.

Le Réseau de London s'appuie sur sa structure de soutien et sur chaque partenaire pour faire participer les personnes ayant une expérience vécue et présenter ces apprentissages et ces expériences vécues à la grande table de concertation. Les principes de développement des collectivités influencent grandement les activités du Réseau. Depuis le début, la population locale joue un rôle à bien des points de vue, que ce soit pour donner son avis sur les priorités stratégiques ou pour créer et lancer des projets locaux.

Comme il a été mentionné précédemment, la formation en matière d'engagement communautaire et de renforcement des capacités a fait partie des grandes priorités des membres du Réseau de London. Le Réseau a investi dans l'élaboration de cours destinés à ses membres sur les modalités d'utilisation de l'approche de développement des collectivités dans le travail quotidien avec les familles et les jeunes.

Les organismes s'appuient également sur une approche axée sur la famille pour planifier avec des professionnels les activités à mener dans les quartiers. Afin d'aider les personnes et les organismes travaillant directement avec les familles, le Réseau a créé une trousse d'outils et un guide d'animation destinés à renforcer les liens entre les organismes grâce à une communauté de la pratique interdisciplinaire. La communauté de la pratique vise à assurer une planification adaptée aux besoins des quartiers visés. Un membre de la structure de soutien du Réseau a mentionné que les familles bénéficient du fait que les membres utilisent ces approches partout dans la ville. L'expérience vécue et les compétences des familles conjuguées à celles des membres du Réseau forment une solide assise à la planification communautaire.

3 APPORT DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES

Dans la présente section, nous étudierons l'apport des partenaires de secteurs autres que la santé publique aux projets d'impact collectif avant de nous pencher sur la contribution des acteurs de la santé publique.

Partenaires de secteurs autres que la santé publique dans la collectivité

Les praticiens de la santé publique savent depuis longtemps qu'il est impossible d'améliorer l'état de santé des populations sans la participation d'autres secteurs d'activité. Les organismes communautaires sont les oreilles, les bras et les jambes de la collectivité. Ils sont souples et diligents. Ils peuvent parfois plaider pour des questions que la santé publique, en tant qu'organe gouvernemental, se sent contrainte de défendre vigoureusement. Les réseaux de l'île de Vancouver et de London sont reconnaissants de l'apport de leurs partenaires respectifs.

Compétences et ressources variées

Les partenaires communautaires contribuent à un projet d'impact collectif les compétences, approches et clientèles qui leur sont propres. L'impact collectif a pour principal objet de puiser parmi ces ressources.

À London, les Maisons de la famille embauchent des « aiguilleurs communautaires » au sein de leur personnel. Ces professionnels connaissent très bien les services offerts. Ils aiguillent les familles de la ville vers l'aide et les services utiles en appliquant un modèle de guichet unique à tous les points d'entrée. Le Réseau s'active à faire adopter le modèle par tous ses organismes membres, en formant le personnel pour que l'aide fournie aux familles de la ville soit cohérente.

Un autre exemple tiré de London est la relation du Réseau avec l'équipe du HEAL de l'Université Western, qui fournit des données de recherche et les compétences des étudiants. Les avantages de la relation vont dans les deux sens. Jason Gilliland indique que « le fait de travailler avec des partenaires plurisectoriels fait constamment surgir de nouvelles

questions de recherche très intéressantes et de belles occasions d'appliquer des connaissances de manière intégrée et pour les étudiants d'accomplir du travail utile » [traduction]. Il éprouve beaucoup de reconnaissance de savoir que les résultats de recherche pourront s'appliquer directement dans la collectivité.

Le Réseau de l'île de Vancouver tire profit elle aussi des diverses perspectives de ses partenaires. Il bénéficie en outre de la participation de chercheurs et d'universitaires locaux et provinciaux, particulièrement ceux du McCreary Centre qui ont beaucoup d'expérience dans l'exécution d'enquêtes sur la santé des jeunes à l'échelle provinciale. Le Centre a également guidé et soutenu le Réseau lors de l'élaboration de sa théorie du changement et de ses systèmes d'évaluation.

Plus grande portée

Un organisme à lui seul ne pourrait avoir la portée d'un réseau d'organismes. La collaboration avec des partenaires de la collectivité peut aider la santé publique à diffuser des messages fondés sur des données probantes parmi la multitude de partenaires qui prennent part à un projet d'impact collectif et, ainsi, à avoir une plus grande force de frappe. Parce qu'ils sont membres du Réseau, les groupes communautaires ont la capacité de faire circuler l'information sur les programmes de santé publique jusqu'aux personnes avec qui il est difficile d'entrer en contact. Au besoin, les acteurs de la santé publique ont également la possibilité d'étendre le champ d'action de leurs programmes en donnant de la formation aux membres du réseau collaboratif en suivant la méthode « former le formateur », ce qui leur permet de préparer ces membres à faire connaître encore davantage les programmes dans la collectivité.

À London, les partenaires de la collectivité ont travaillé avec les praticiens de la santé publique afin de peaufiner leur outil de planification des repas **Menu Maker**. Ils voulaient ainsi s'assurer de l'exactitude des messages transmis sur le mode de vie sain tout en cherchant à rendre l'outil plus accessible aux enfants et aux personnes ayant des besoins particuliers ou peu alphabétisées. Ils ont pu par le fait même élargir leur auditoire et simplifier l'usage de l'outil pour les familles.

Engagement auprès des groupes marginalisés

Les partenaires de la collectivité sont bien placés pour faciliter l'établissement de liens directs avec les gens les plus concernés par l'objet de la collaboration. Outre leurs services, ils peuvent s'y prendre de bien des manières pour fournir aux familles une aide non tangible que la santé publique n'offre pas. Offrir un endroit agréable où s'asseoir, une boisson chaude et une oreille attentive favorise le rapprochement entre les fournisseurs de services communautaires et leur clientèle et permet ainsi de bâtir leur crédibilité et une relation de confiance.

À London, le personnel infirmier de la santé publique à l'emploi du Bureau de santé de Middlesex-London donne des cours sur l'allaitement et le développement et la croissance des nourrissons. Il fournit aussi de l'aide connexe aux services sans rendez-vous des Maisons de la famille. La relation de confiance ainsi établie rejaillit sur les autres programmes et membres du personnel de la santé publique. Le lien avec les autres professionnels à l'œuvre dans les quartiers de la ville améliore les pratiques de la santé publique en permettant aux praticiens de mieux saisir les besoins de la population.

Santé publique

Les partenaires des organismes communautaires, des bailleurs de fonds et des gouvernements interrogés pour les besoins du présent rapport n'avaient que des éloges relativement à l'apport de la santé publique. Un membre de la structure de soutien du Réseau de London a souligné qu'il était « crucial que les praticiens de la santé publique contribuent avec autant d'ardeur à la réalisation du type de changements que nous voulons voir pour notre ville » [traduction]. La présente section comporte une description des nombreuses caractéristiques intéressantes décrites par les personnes interrogées.

Légitimité et crédibilité

La légitimité que procure la santé publique, particulièrement aux premières étapes d'un projet d'impact collectif, ajoute de la crédibilité à une approche relativement récente pour remédier aux problèmes observés dans la collectivité.

Dans la région de la capitale de l'île de Vancouver, deux médecins-hygiénistes siègent au Comité de gouvernance du Réseau et en font connaître la valeur et le potentiel autour d'eux. Les membres de la collectivité ne tarissent pas d'éloges sur la diversité des compétences professionnelles et des connaissances spécialisées que contribuent les praticiens de la santé publique.

Prise de décisions fondée sur des données probantes

La santé publique a une longue feuille de route en matière d'évaluation et de surveillance. Elle peut faire profiter de son expérience en matière de collecte et d'utilisation des données. Grâce à la capacité du personnel au chapitre du transfert des connaissances, la santé publique peut jeter un pont entre les chercheurs et la collectivité.

Ressources

Pour un grand nombre de projets d'impact collectif, la santé publique se révèle l'un des partenaires les mieux outillés. Elle peut mettre à contribution ses nombreuses ressources humaines et financières. Les autres partenaires voient souvent les acteurs de la santé publique comme des coordonnateurs, des spécialistes du renforcement des capacités et des rédacteurs de demandes de financement. Les praticiens de la santé publique peuvent avoir de la difficulté à répondre aux attentes du Réseau, parce qu'ils doivent d'abord prouver que les activités s'inscrivent dans le mandat de la santé publique.

Perspective

Les praticiens de la santé publique ont l'habitude de travailler avec des acteurs d'autres secteurs pour assurer une meilleure répartition des déterminants sociaux de la santé. Leurs partenaires au sein des

gouvernements et de la collectivité leur font confiance, alors ils peuvent agir comme « courtiers du capital social ». Kathy Easton s'est vu offrir la présidence du Comité de gouvernance du Réseau de l'île de Vancouver parce qu'elle jouit de la confiance des intervenants de tous les secteurs et peut aisément travailler avec eux.

La santé publique possède un grand savoir-faire en matière de mobilisation de partenaires autour de l'élaboration de politiques de santé publique et de l'intégration des données probantes dans les politiques, ce qui donne une valeur à long terme aux efforts collaboratifs déployés pour produire un changement social. Cadrer les enjeux sociaux comme des problèmes de santé est susceptible d'aider les partenaires de la collectivité à mettre l'accent sur la santé dans leur travail auprès des familles et des quartiers.



4 FACTEURS DE RÉUSSITE FONDAMENTAUX

La démarche d'impact collectif repose sur trois conditions de base : un ambassadeur ayant un pouvoir d'influence, des ressources financières suffisantes, et le sentiment d'urgence par rapport au changement¹⁷.

Un ambassadeur ayant un pouvoir d'influence : Cette personne (ou un petit groupe de personnes influentes) est de loin le facteur le plus souvent cité comme étant crucial. Une telle personne impose la légitimité et le respect nécessaires au projet et s'assure de la présence et de la participation active d'une grande variété de partenaires tout au long du projet¹⁷.

Des ressources financières suffisantes : Le modèle d'impact collectif suppose « au moins un grand bailleur de fonds qui acceptera dès le début de s'engager et qui est en mesure de fournir l'aide utile et de mobiliser d'autres ressources afin de couvrir les besoins en infrastructure et en planification^{17, p.3} ».

Le sentiment d'urgence à l'égard du changement : La troisième condition de base évoque le fait qu'il faut atteindre un point de rupture pour convaincre les gens de la nécessité d'adopter une démarche différente¹⁷. Il faut tirer profit d'une situation de crise ou de la possibilité d'obtenir un financement substantiel ou d'utiliser une approche fondamentalement différente pour mobiliser les groupes autour d'un projet d'impact collectif. Publiciser les résultats de travaux de recherche récents ou accablants sur un sujet donné peut attirer suffisamment l'attention du public pour créer un sentiment d'urgence.

Nous avons demandé aux personnes des réseaux de London et de l'île de Vancouver que nous avons interrogées les facteurs de réussite qu'elles croyaient rattachés à la participation de la santé publique à un projet d'impact collectif. Elles nous ont ainsi suggéré cinq facteurs de plus que les trois mentionnés ci-dessus.

Relier le plan d'action commun aux plans stratégiques de la santé publique

Les acteurs de la santé publique devraient chercher à harmoniser le plus possible leur travail et leur mandat (buts, objectifs et plans programmatiques annuels) sur

le plan d'action commun en matière d'impact collectif. L'harmonisation des buts permet de consolider l'engagement, d'intégrer les programmes, de faciliter la participation du personnel et d'améliorer le suivi et l'évaluation. Le Réseau de London est en place depuis longtemps. Il jouit de l'appui de l'équipe de la haute direction du Bureau de santé de Middlesex-London et est même inscrit dans le plan stratégique de cet organisme. Par contre, le Réseau de l'île de Vancouver ne profite que d'un engagement officieux sous forme d'une simple participation du médecin hygiéniste et d'un gestionnaire de la santé publique au comité de coordination.

Donner de la formation à l'ensemble du personnel

Il est crucial que le personnel de la santé publique comprenne le lien entre le projet d'impact collectif et ses fonctions quotidiennes, afin de bien saisir les occasions de s'harmoniser au plan d'action commun et de le renforcer. L'exercice peut se révéler difficile étant donné la diversité des programmes et des services, d'où l'importance de donner une formation sur le projet dans son ensemble.

À London, on a encouragé le personnel de la santé publique à cibler les possibilités de renforcer les services destinés aux jeunes grâce à la participation au Réseau. Par exemple, le Bureau de santé de Middlesex-London offrait des cours de santé sexuelle, mais pas dans tous les quartiers. Les quartiers éloignés de l'endroit où étaient offerts les cours affichaient une augmentation de la prévalence du VIH. Pour remédier à la situation, les intervenants de la santé publique ont collaboré avec ceux des Maisons de la famille pour que la clientèle puisse venir consulter une infirmière de la santé publique sur la contraception, les infections transmissibles sexuellement (ITS) et les autres problèmes de santé sexuelle lors d'une clinique d'un jour sans rendez-vous offerte mensuellement à cet effet.

Souplesse en matière de financement

Les membres du Réseau de London ont remarqué qu'une démarche d'impact collectif leur offre la possibilité de présenter des demandes de financement communes, ce qui leur permet d'obtenir des ressources auxquelles ils n'auraient peut-être pas eu accès individuellement. Les projets du Réseau sont souvent mieux structurés que ne le laisserait transparaître leur propre structure de financement. Alors que la communication avec les bailleurs de fonds s'est améliorée, le Réseau a gagné la confiance des gens avec le temps, mais le financement du programme et la fonction d'établissement de rapports restent des activités à part.

Le partenaire de la santé publique au sein du Réseau de l'île de Vancouver rapporte que la souplesse joue un rôle essentiel dans la démarche pour réussir à avoir une source de financement durable. Les gens font preuve d'un optimisme prudent quant à l'utilisation des ressources du secteur de la santé, car les fonds devraient être mieux investis dans le développement de la collectivité grâce à l'existence du Réseau.

Souplesse dans le fonctionnement

De grandes entités comme la santé publique et les gouvernements municipaux doivent se conformer à des mandats et à des processus précis, ce qui leur laisse parfois très peu de souplesse pour appuyer des projets communautaires. Les partenaires du Réseau de London ont noté une plus grande souplesse et une plus grande volonté de trouver des solutions à mesure que les membres apprennent à se connaître.

L'un des exemples concerne une foire sur le mode de vie sain que l'administration municipale voulait tenir dans un quartier à faible revenu. Dans les modalités de la subvention du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, on précisait que la foire devait comporter des cours sur la préparation alimentaire de même que la distribution d'échantillons de denrées alimentaires à la population. Or, la santé publique exige d'installer des éviers aux endroits où on prépare

de la nourriture. Cependant, aucun des endroits dans le quartier où la foire devait avoir lieu ne disposait d'un nombre suffisant d'éviers. Une infirmière de la santé publique a indiqué que des éviers portatifs comme ceux utilisés pour le camping conviendraient parfaitement, ce qui permettait à l'événement d'avoir lieu dans le quartier aux besoins les plus criants.

Concertation des secteurs

Les personnes interrogées pour le présent rapport s'entendent pour dire que les projets d'impact collectif ont permis d'améliorer considérablement la collaboration plurisectorielle, une avancée qui n'aurait pu se réaliser avec une autre approche. Petra Chambers-Sinclair du Réseau de l'île de Vancouver souligne : « Nous avons fait preuve d'une solidarité entre secteurs comme jamais auparavant. Nous avons un objectif commun, ce qui constitue tout un exploit pour un jeune projet d'impact collectif » [traduction].

Les cloisonnements administratifs sont tombés, et les jalons ont été déterminés et atteints grâce à la collaboration. S'il reste beaucoup de pain sur la planche, les deux réseaux ont bâti les assises qui permettent maintenant de se concentrer sur les forums, le vocabulaire commun et les pratiques communes nécessaires à la collaboration et à la communication efficace. À ce propos, Kathy Easton a mentionné que « les gens reprennent espoir en l'avenir et se mobilisent avec une grande détermination à réaliser un changement » [traduction].

Un membre de la structure de soutien du Réseau de London a déclaré que l'impact collectif 3.0 permet de lâcher du lest par rapport aux cinq conditions et donne la possibilité aux organismes de mieux travailler ensemble. Une autre personne interrogée a souligné que « le modèle d'impact collectif évolue constamment et doit pouvoir s'adapter aux diverses situations pour être utile; il ne doit pas avoir un caractère restrictif ou contraignant » [traduction]. Il semble que les praticiens s'appuient sur les qualités des deux démarches pour améliorer la situation des familles et des enfants.

5 POUR COMMENCER

Les étapes énoncées ci-dessous sont une adaptation des phases dont il est question dans le document *Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif*⁷.

1. **Faire l'analyse de ses partenaires actuels et potentiels** en fonction des trois conditions de base à remplir pour réussir : un ambassadeur ayant un pouvoir d'influence, des ressources financières suffisantes et le sentiment d'urgence par rapport au changement.
2. **Réexaminer les cinq facteurs de réussite** parce qu'ils ont évolué avec le temps. Vous devez commencer par les besoins et le contexte qui vous sont propres. Auriez-vous avantage à mettre l'accent sur l'aspect de la gestion ou de l'aspiration communautaire? Comme l'a souligné un membre du Réseau de London : « Les gens peuvent s'enliser à ne penser qu'au cadre théorique. Nous ne faisons que notre travail et l'impact collectif constitue un moyen de le cadrer » [traduction].
3. **Lancer l'action** (phase I) – À cette étape, vous devez :
 - identifier les ambassadeurs et former votre groupe plurisectoriel, puis organiser votre structure de gouvernance;
 - cartographier votre région de manière à pouvoir y reconnaître vos partenaires potentiels et leurs services, puis recueillir les données nécessaires pour faire valoir votre point;
 - sortir dans la collectivité et mobiliser les gens;
 - analyser toute donnée de référence à laquelle vous avez accès pour cerner les principaux problèmes et manques.

Assurez-vous d'aller puiser dans les projets déjà en cours. La création du Réseau de l'île de Vancouver a été inspirée des activités de deux coalitions déjà en place et dont les missions concordaient, c'est-à-dire Healthy Kids R Us et P2P.

4. **S'organiser pour obtenir un impact** (phase II) – Une fois que vous avez bâti vos assises, attaquez-vous aux cinq facteurs de réussite :
 - créer une structure de soutien ou un vecteur de changement;
 - élaborer un plan d'action commun;
 - mobiliser la population et susciter une volonté d'action générale;
 - établir un mécanisme d'évaluation commun ou une manière d'apprendre les uns des autres.
5. **Soutenir l'action et l'impact obtenu** (phase III) – Une fois que le projet atteint sa vitesse de croisière, vous devez maintenir la motivation des gens et les inciter à continuer de collaborer à la réalisation des priorités d'action, recueillir les données nécessaires pour faire valoir votre point et mettre en place les processus aptes à vous permettre d'apprendre et de corriger le cap au besoin. Vous devez donc :
 - peaufiner vos processus et votre structure de gouvernance;
 - prendre les mesures voulues par rapport aux objectifs et à la stratégie commune;
 - continuer de faire participer la population en vous appuyant sur le plaidoyer et la mobilisation;
 - recueillir de l'information, surveiller les progrès et faire rapport de la situation pour en tirer des leçons et améliorer le rendement.

Les premières étapes d'un projet d'impact collectif demanderont beaucoup de temps. Les phases I et II prennent souvent deux ans, voire plus selon la mesure dans laquelle vous avez préparé le terrain. L'élaboration d'un plan d'action commun se révèle parfois une tâche ardue et interminable. Il arrive que des différends continuent d'émerger pendant le déroulement du projet. En discuter pour les résoudre suffira souvent à reprendre les activités. Un bon système d'apprentissage ou d'évaluation (pourvu d'indicateurs communs) peut constituer l'élément le plus difficile à instaurer¹⁷.

Les personnes à l'origine de la démarche d'impact collectif avertissent également que l'exécution est parfois « un processus assez sinueux et fragile¹⁷ ». Les personnes interrogées dans le cadre du présent rapport confirment cependant qu'il s'agit d'une expérience positive et enrichissante. La démarche est si

différente et les chances de réussite si élevées que les participants gardent leur enthousiasme très longtemps. « Le simple développement d'un plan d'action commun produit des changements remarquables dans la confiance des gens en leur capacité de créer un avenir meilleur, et cela même avant d'avoir obtenu des changements substantiels^{17, p.8}. »

RESSOURCES ET OUTILS À UTILISER : IMPACT COLLECTIF

- » [The Collective Impact Forum \(en anglais\)](#)
- » [Tamarack Institute – Collective Impact \(en anglais\)](#)
- » [Innoweave – Matériel de formation sur l'impact collectif](#)
- » [CCNDS – Impact collectif – collaborer pour améliorer les conditions influant sur la santé](#)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Collective impact forum [Internet]. [Endroit inconnu] : Collective Impact Forum, ©2014 [cité le 14 mars 2017]. À récupérer de <https://collectiveimpactforum.org/what-collective-impact> (en anglais)
2. Kania, J. et M. Kramer. Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. 2011 (hiver 2011), p. 36 à 41.
3. Cabaj, M. et L. Weaver. *Collective impact 3.0: an evolving framework for community change*. Waterloo (Ont.) : Tamarack Institute, 2016 [cité le 14 mars 2017], 14 p. À récupérer de <http://www.tamarackcommunity.ca/library/collective-impact-3.0-an-evolving-framework-for-community-change> (en anglais)
4. Weaver, L. The promise and peril of collective impact. *The Philanthropist*. 2014, vol. 26, n° 1, p. 11 à 19.
5. Christens, B.D. et P.T. Inzeo. Widening the view: situating collective impact among frameworks for community-led change. *Community Development*. 2015, vol. 46, n° 4, p. 420 à 435.
6. Wolff, T. Ten places where collective impact gets it wrong. *Global Journal of Community Psychology Practice*. 2016, vol. 7, n° 1.
7. Brunet, L. Apprendre à danser le tango sur un fil de fer : agir selon une approche d'impact collectif. *The Philanthropist*. 2014, vol. 26, n° 1, p. 21 à 34.
8. Etmanski, A. Eight questions for thinking and acting like a movement [blogue dans Internet]. 2016 [cité le 14 mars 2017], 2 écrans. À récupérer de <http://aletmanski.com/impact/eight-questions-for-thinking-and-acting-like-a-movement/> (en anglais)
9. Collective Impact Forum. Collective impact principles of practice. [Endroit inconnu] : Collective Impact Forum, 2016 [cité le 14 mars 2017], 2 écrans. À récupérer de <https://collectiveimpactforum.org/resources/collective-impact-principles-practice> (en anglais)
10. Kania, J. et M. Kramer. The equity imperative in collective impact. [Endroit inconnu] : *Stanford Social Innovation Review*. Octobre 2015 [cité le 14 mars 2017], 6 p. À récupérer de <http://www.paulallen.ca/documents/2015/10/kania-j-and-kramer-m-the-equity-imperative-in-collective-impact-2015.pdf>https://ssir.org/articles/entry/the_equity_imperative_in_collective_impact (en anglais)
11. Williams, J. et S. Marxer. Bringing an equity lens to collective impact [blogue dans Internet]. Collective Impact Forum. Le 14 sept. 2014 [cité le 14 mars 2017], 3 écrans. À récupérer de <http://collectiveimpactforum.org/blogs/34176/bringing-equity-lens-collective-impact> (en anglais)
12. Réseau pour l'enfance et la jeunesse. Poverty trends in London: September 2015 [Internet]. Ontario : Réseau pour l'enfance et la jeunesse, 2015 [cité le 13 avril 2017]. 16 p. À récupérer de http://www.pillarnonprofit.ca/sites/default/files/resources/poverty_trends_in_london.pdf (en anglais)
13. Kovacs Group Inc. *The Child and Youth Network assessment – impact report* [Internet]. London (Ont.) : Kovacs Group, février 2016 [cité le 29 mars 2017], 59 p. À récupérer de <http://londoncyn.ca/wp-content/uploads/2012/07/2016-CYN-Impact-Assessment-Results.pdf> (en anglais)
14. Child and Youth Network. London's child and youth agenda 2017-2020 [Internet]. London (Ont.) : Child and Youth Network, 24 février 2017 [cité le 29 mars 2017], 120 p. À récupérer de www.londoncyn.ca/wp-content/uploads/2017/03/CYA3-FEBRUARY-24-web.pdf (en anglais)
15. Child and Youth Network. Background documents [Internet]. London (Ont.) : Child and Youth Network, ©2017 [cité le 29 mars 2017], 5 écrans. À récupérer de www.londoncyn.ca/background-documents/ (en anglais)
16. Direction de la population et santé publique, ministère de la Santé et des Soins de longue durée. *Normes de santé publique de l'Ontario 2008* [Internet]. Ontario : gouvernement de l'Ontario, 2014 [mise à jour de mai 2016] [cité le 14 mars 2017], 76 p. À récupérer de www.health.gov.on.ca/fr/pro/programs/publichealth/oph_standards/docs/ophs_2008f.pdf
17. Hanleybrown, F., J. Kania et M. Kramer. *Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif* [Internet]. [Endroit inconnu] : *Stanford Social Innovation Review*, 2012 [cité le 14 mars 2017], 9 p. À récupérer de www.reseaeuussitemontreal.ca/wp-content/uploads/2015/08/canaliser_le_changement.pdf



National Collaborating Centre
for Determinants of Health

Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé

NATIONAL COLLABORATING CENTRE FOR DETERMINANTS OF HEALTH

St. Francis Xavier University Antigonish, NS B2G 2W5

tel: (902) 867-5406 fax: (902) 867-6130

email: nccd@stfx.ca web: www.nccd.ca