



S'outiller pour la pérennité (Tools for Sustainability)

Par Tom Wolff, Ph. D.

Tom Wolff & associés, Amherst, MA 01002

Tom Wolff, Ph. D., est un consultant reconnu et renommé en Amérique en ce qui a trait à la mise sur pied de coalitions de partenaires et au développement des communautés. Il cumule plus de 30 ans d'expérience en formation et en consultation auprès d'individus, d'organisations et de collectivités partout aux États-Unis. Il compte parmi ses clients des agences gouvernementales (au niveau fédéral, des différents États et au niveau local), des fondations, des hôpitaux, des organismes sans but lucratif, des associations professionnelles et des groupes communautaires. Pour plus d'informations sur Tom Wolff et son travail : <http://www.tomwolff.com/>

Mots clés : pérennité, développement des communautés, mobilisation, partenariat, coalition.

Citation suggérée : Wolff, T. (2010). Tools for Sustainability. Global Journal for Community Psychology Practice, 1(1), 40-57. Téléchargé <date>, de <http://www.gicpp.org/>

S'outiller pour la pérennité (Tools for Sustainability)

Par Tom Wolff, Ph. D.

Tom Wolff & associés, Amherst, MA 01002

Résumé

La pérennité des programmes et des projets, notamment ceux appuyés par un financement limité dans le temps, représente un défi courant. Ce texte propose un cadre afin de se donner une compréhension commune de ce qu'est la pérennité et décrit un processus de planification qui s'inscrit dans cette perspective. Cette approche en quatre volets va au-delà du besoin de trouver un financement de remplacement. Elle mise aussi sur le changement de politiques, l'institutionnalisation ou la prise en charge des programmes ainsi que sur l'engagement de la communauté. Des fiches de travail et des outils y sont inclus pour soutenir ce processus.

Introduction

Il y a plusieurs années, à mes débuts comme consultant auprès de communautés et d'organismes à but non lucratif, j'ai été interpellé par la question de la pérennité. Cette question survenait habituellement lorsqu'une communauté ou une organisation suscitait mon soutien pour aider à assurer la pérennité d'un projet spécifique qui avait été financé soit par une fondation ou par le gouvernement. La demande arrivait presque toujours dans les derniers mois d'un projet étalé sur plusieurs années. Les acteurs impliqués m'expliquaient qu'« au cours des quatre dernières années, nous avons eu 125 000 \$ par année pour mettre en œuvre un programme. Ce soutien prendra fin dans quatre mois. Pouvez-vous nous aider à développer un plan pour poursuivre et pérenniser notre travail? » Avec l'énergie et la naïveté de la jeunesse, je plongeais à fond dans le sujet, pour rapidement découvrir qu'ils n'avaient pas préalablement vraiment abordé la question de la pérennité et que le temps manquait pour accomplir le miracle souhaité.

J'ai alors commencé à réfléchir plus à fond à la pérennité. L'enjeu de la pérennité soulève de nombreuses questions fondamentales en ce qui a trait au développement de projets communautaires : tout d'abord, pourquoi existons-nous? Avons-nous réussi? Qui s'en préoccupe? Devrions-nous continuer? Et si oui — comment?

Je me disais qu'avec un enjeu récurrent comme celui-ci (qui émerge à chaque fin de financement d'un projet soutenu par une fondation ou par le gouvernement) il devait bien y avoir quelques collègues ayant écrit sur le sujet. Comment aurions-nous pu ignorer ce phénomène? Il semble toutefois que c'est ce que nous avons fait. La littérature que j'ai trouvée sur le sujet était assez limitée, et se concentrait principalement sur la collecte de fonds pour trouver de nouvelles

ressources financières. En tant qu'accompagnateur qui travaillait auprès de communautés locales ayant peu de ressources financières, je savais que celles-ci n'avaient pas les fonds nécessaires pour assurer le financement d'un programme (même le plus réussi des projets-pilotes) qui arrivait à la fin de son cycle de financement externe. Que faire alors? Comment pourrais-je aider les collectivités qui ont besoin de soutien quant à la question de la pérennité, et encore mieux, comment pourrions-nous repenser la pérennité afin que nous puissions planifier en conséquence?

Ma toute première question était celle-ci : « Qu'entendez-vous par pérennité? » Trop souvent, la réponse se résume à trouver de l'argent pour remplacer un financement limité dans le temps, un financement qui diminue ou qui est sur le point de se terminer. Comprendre la pérennité à un niveau plus fondamental peut nous aider à clarifier la vision du programme, du projet ou de notre mobilisation et l'aider à atteindre sa finalité.

Dans le domaine du développement des communautés, où j'œuvre la majorité du temps, la pérennité est un casse-tête constant. Personne ne semble financer à long terme des coalitions locales. La pérennité représente aussi très souvent un problème pour les organismes sans but lucratif mettant en œuvre des programmes et des projets novateurs distincts de ceux d'un regroupement local de partenaires. L'enjeu de la pérennité me semble donc présent à travers tout le système dédié au développement des communautés et de celui de la santé et des services sociaux. Il est particulièrement crucial dans les sphères d'activité dédiées au développement de solutions novatrices pour faire face aux défis des communautés.

À travers ce processus, j'ai vite découvert une série de mythes sur la pérennité qui méritent d'être dissipés d'entrée de jeu.

Premier mythe : Tout ce que nous faisons doit être pérennisé.

Il est rare de trouver un projet qui a évalué et si bien raffiné ses activités que chaque volet de sa programmation est reconnu efficace pour atteindre le but du projet. Dans la plupart des projets, nous créons des liens avec l'ensemble du personnel, les contractuels, nous sommes attachés à notre programmation et à notre financement. Cependant, si nous nous posons la question, « Quels sont les activités, le personnel, le financement, etc. qui doivent être maintenus afin de garantir le même impact? », il se peut que nous arrivions à des réponses différentes. Bien sûr, la prémisse dans ce cas-ci veut que nous ayons certaines données d'évaluation pour nous aider à déterminer ce qui a fonctionné ou pas. Une fois que nous avons décidé que tout ne doit pas nécessairement être pérennisé, nous avons dès lors besoin d'un processus d'évaluation et d'identification de ce qui doit être maintenu.

Deuxième mythe : La solution est de trouver un montant égal pour remplacer le financement.

Explorer des façons de soutenir nos efforts autrement ou en complémentarité à la recherche de financement constitue la partie stimulante du processus de pérennisation. On peut se demander « Qui d'autres dans la communauté pourrait s'impliquer dans le but d'adopter ou de prendre en charge certaines de nos activités? », de même que : « Comment pouvons-nous changer les normes de la communauté, soutenir sa capacité d'agir et sa mobilisation afin qu'elle soit porteuse de la solution à long terme? » On peut imaginer l'impact que peuvent avoir des changements de politiques et y voir une stratégie possible pour provoquer les changements que nous souhaitons voir s'opérer dans la communauté.

Troisième mythe : Il est plus facile de réfléchir à la pérennité au cours des derniers mois de votre financement.

Sans équivoque, nous exhortons tous les projets communautaires et les regroupements de partenaires à réfléchir à la pérennité tout au long de leur développement. La planification de la pérennité est un processus fascinant lorsqu'il est lié aux processus d'établissement d'une vision partagée et de planification stratégique. Cela nous permet d'imaginer comment d'autres acteurs peuvent non seulement soutenir nos efforts, mais aussi être porteurs des solutions à plus long terme. Cela peut signifier de se voir comme des catalyseurs au lieu d'exécutants de programmes ou d'activités.

Quatrième mythe : Les communautés ont l'argent pour financer et soutenir tous les projets pilotes qui s'avèrent efficaces et pertinents pour la communauté.

Le concept de base autour de la pérennité des projets pilotes semble profondément teinté du point de vue économique. Les projets pilotes sont souvent initiés par des institutions avec de vastes ressources comme les fondations ou le gouvernement. Ces grandes institutions donnent de l'argent aux institutions locales avec comme hypothèse que si ces projets pilotes s'avèrent probants, ils seront dès lors soutenus par un financement local. Cela peut avoir du sens dans une logique de programme : si le projet a fait ses preuves auprès de la communauté locale, celle-ci devrait s'investir pour assurer sa poursuite. Mais, économiquement, cela ne va pas de soi. Les programmes et projets pilotes s'implantent souvent dans les communautés économiquement défavorisées. Où trouver les fonds dans ces communautés pour assumer les coûts des projets pilotes qui ont du succès?

Afin de progresser en ce qui concerne la pérennité, nous devons nous poser ces questions fondamentales :

- Que cherchons-nous à pérenniser et pourquoi?
- Pour poursuivre nos efforts, quelle serait une combinaison de stratégies qui inclut la recherche de financement de remplacement, mais qui va bien au-delà?
- Comment pouvons-nous développer un processus de planification de la pérennité?

Le processus de planification ci-dessous tente de structurer la réflexion sur la pérennité et propose un processus qui se compare à d'autres types de processus de planification stratégique menés par plusieurs organismes à but non lucratif.

A - Un processus de planification de la pérennité avec des outils

Le processus de planification de la pérennité que j'utilise avec les organismes à but non lucratif se déroule en quatre étapes (voir Outil n° 1 pour un aperçu).

I. Les fondements : Qui êtes-vous comme regroupement de partenaires?

Le processus de pérennisation s'échafaude à partir des fondements existants du projet ou du regroupement : sa mission, ses buts, ses objectifs, ses activités, ses compétences, et toutes ses données d'évaluation. Le projet précise les besoins auxquels ses activités tentent de répondre et comment ceux-ci ont été identifiés comme étant des besoins réels. Ce sont des informations qui généralement devraient déjà être disponibles. Dans le cas contraire, elles doivent de prime abord être documentées.

II. Où voulez-vous aller collectivement? Développer une compréhension partagée de la pérennité.

La prochaine phase de planification de la pérennité nous amène à poser ces questions : où voulez-vous aller? Quelle est votre vision, quels sont vos objectifs et vos résultats attendus? Que voulez-vous laisser comme héritage? Quel est le but ultime, ou quel aboutissement imaginez-vous? Quels changements à court et moyen termes attendez-vous? De quelles ressources avez-vous besoin?

Encore une fois, de nombreux projets sont susceptibles d'avoir déjà clarifié leur vision commune. Sinon, vous pourriez devoir mener un exercice de groupe pour définir cette vision. Voir l'outil 2 comme exemple d'exercice.

III. Que voulez-vous voir durer dans le temps? Prendre la mesure de ce que vous faites maintenant.

Quelles sont vos activités actuelles et qu'est-ce que vous voulez voir durer dans le temps? Dans notre travail avec les communautés, nous amorçons le processus de réflexion sur la pérennité en leur demandant de réfléchir à ce qu'ils veulent voir durer dans le temps. En nous basant sur leur vision et l'héritage qu'ils souhaitent laisser, nous demandons alors de quoi serait fait l'avenir s'ils avaient atteint la pérennité. S'il s'agit d'une coalition sur la prévention de la violence, nous demandons : « À quoi ressemblerait votre communauté si l'on y vivait paisiblement? » S'il s'agit d'un collectif travaillant à la défense des droits sur des questions environnementales, la question serait peut-être : « De quoi aurait l'air notre communauté si les enjeux environnementaux étaient résolus? »

Ce processus nécessite de porter un regard précis sur tous les aspects des travaux du regroupement de partenaires : À quoi est utilisé le temps investi? Où sont investies les ressources financières? Et ainsi de suite. L'outil n° 3 est un bon point de départ pour lancer cette discussion. Les résultats liés à l'atteinte de la pérennité sont divisés en deux catégories : externes (fiche 3.1) et internes (fiche 3.2).

Les résultats externes sont ceux que nous espérons laisser dans la communauté. Si notre but est de créer un changement dans la communauté qui se traduit par des changements dans les politiques, les pratiques et les programmes, ceux-ci deviennent les résultats à long terme que nous envisagerions de pérenniser en premier lieu. Les changements dans les normes communautaires et le maintien de relations et de partenariats développés à travers notre projet collectif sont d'autres résultats externes à pérenniser.

Les résultats internes sont plus étroitement liés à la pérennité des fonctions jouées par le projet ou le regroupement de partenaires dans la communauté. Ces rôles incluent ceux de documenter les succès, de catalyser un changement, de rassembler et de fournir un espace de collaboration permettant de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Même en ce domaine, il ne va pas nécessairement de soi que le projet ou le partenariat doivent être pérennisés, si d'autres acteurs ou instances de la communauté peuvent maintenir ces fonctions essentielles de collaboration.

Pour les regroupements de partenaires, la question de la pérennité du partenariat en lui-même n'a pas à être résolue tant que nous n'aurons pas abordé les autres questions en premier lieu. Certes, ceci est un test difficile pour un groupe de partenaires, mais notre expérience montre que l'utilisation de cet instrument permet au groupe de partager une vision plus claire quant à son rôle actuel et futur dans sa communauté.

Après avoir inventorié les composantes de votre projet, vous devez alors décider des critères pour déterminer lesquelles doivent être pérennisées. La liste de questions suivantes devrait permettre de passer en revue votre projet :

- a. Est-ce le projet ou nos efforts collectifs ont un impact? Est-ce que ces résultats justifient de continuer?
- b. Est-ce que les bénéfices justifient les coûts engendrés?
- c. Existe-t-il toujours un besoin?
- d. Est-ce que le soutien de la communauté est solide?
- e. Existe-t-il du financement potentiel pour pérenniser notre projet ou nos activités?

En vous basant sur les réponses aux questions ci-dessus, vous pouvez ensuite prioriser parmi celles-ci : quelles activités est-il nécessaire de poursuivre? Quelles compétences avez-vous besoin de développer? Et ultimement, quel est l'avenir de votre regroupement de partenaires?

IV. Comment allons-nous y arriver? Quatre approches de la pérennité à considérer

Une fois clarifié ce qu'on souhaite pérenniser, la question suivante se pose : « De quelle façon s'y prendre pour atteindre la pérennité? » Lorsque le financement, dédié à tant de nobles causes, se tarit, il faut réfléchir à comment trouver de nouvelles avenues pour pérenniser nos plus belles réussites et nos solutions collectives. En particulier, nous devons aller au-delà de l'accent mis sur le financement. Nous constatons que l'augmentation du nombre d'approches utilisées pour atteindre la pérennité augmente nos chances non seulement d'atteindre nos objectifs, mais de le faire de manière plus diversifiée et complète. Avec des approches variées, nous pouvons aborder la pérennité comme étant davantage qu'un simple maintien du financement et du personnel. Nous pouvons développer une compréhension de la pérennité qui va au-delà du financement en envisageant également : 1) l'institutionnalisation (la prise en charge) et l'adoption de programmes ou d'activités, 2) un changement des politiques et 3) l'appropriation du projet par la communauté ainsi qu'un changement des normes communautaires. En utilisant toutes ces approches, il est possible de multiplier les impacts et d'assurer la longévité de votre projet. (Voir outil n° 4)

Approche n° 1 : L'institutionnalisation (ou la prise en charge) et l'adoption des programmes, des activités et des changements

Définition : L'institutionnalisation ou la prise en charge implique la mise sur pied d'activités qui puissent être adoptées et menées par d'autres organisations dans la communauté. Par exemple, un groupe travaillant sur la prévention de la violence peut implanter le programme *Second Step : A Violence Prevention Curriculum* avec l'intention de transmettre au fil du temps sa gestion à des éducateurs de l'école ou au personnel du YMCA local. En utilisant cette approche, votre regroupement peut planifier et soutenir des activités de manière à ce qu'elles puissent être prises

en charge par les organisations de la communauté existantes. La [fiche 4.1](#) propose un outil qui peut aider votre regroupement de partenaires à réfléchir à des avenues possibles en fonction de cette approche.

Le rôle du regroupement de partenaires : Quand l'institutionnalisation, la prise en charge ou l'adoption des activités par les organisations est la stratégie principale en vue de pérenniser vos efforts, le regroupement joue alors un rôle de catalyseur. Ce qui signifie que plutôt que de créer un projet avec l'intention de le garder pour toujours dans votre plan d'action, les activités sont réfléchies et mises en œuvre avec l'INTENTION de les transférer. Cela exige du regroupement d'être habile dans l'art d'être un catalyseur plutôt qu'un développeur de projets ou d'activités. Cela signifie aussi d'être prêt à renoncer à garder le contrôle sur les activités après les avoir initiées. Le regroupement crée alors des innovations et des changements qui peuvent être adoptés et pris en charge par d'autres organisations de la communauté. De toute évidence, impliquer d'autres institutions et organismes le plus tôt possible dans ce processus augmente vos chances de succès.

Les questions que vous pourriez vous poser à propos de vos activités lorsqu'une stratégie de prise en charge par les institutions et les organismes est envisagée :

- Quels programmes ou activités pourraient être institutionnalisés ou pris en charge?
- Quelles organisations de la communauté pourraient les adopter?
- Comment allez-vous impliquer ces organisations?
- Le transfert de ses programmes ou activités signifie quelles implications à long terme pour la coalition de partenaires?

Approche n° 2 : Changement des politiques

Définition : Les changements dans les règles, les règlements et les lois qui régissent la communauté constituent une autre façon efficace de pérenniser vos travaux. En utilisant des stratégies d'influence et de changement social ainsi que des mécanismes qui modifient de façon permanente les politiques, les pratiques et les procédures au sein d'une communauté, on permet à la mission du regroupement de se poursuivre dans le temps. Des règlements qui interdisent de fumer dans les restaurants sont un exemple de pérennisation par une stratégie de changement de politiques. Les regroupements de partenaires peuvent cibler les politiques gouvernementales à différents niveaux (national, provincial, municipal) ou les politiques plus locales (politiques scolaires — par exemple sur la façon dont les incidents liés à la drogue sont traités — ou ententes de partenariat entre les services de police et les travailleurs sociaux).

Le rôle du regroupement de partenaires : Quand le changement de politiques devient une stratégie de pérennité, le regroupement joue un rôle d'influence en vue de ces changements et porte une responsabilité quant à la formation de la communauté et de ses acteurs afin qu'ils deviennent aussi plus efficaces dans la revendication touchant les changements de politiques. La [fiche 4.2](#) fournit un outil qui peut aider votre regroupement à passer en revue et identifier des options dans le but de provoquer des changements dans les politiques organisationnelles et gouvernementales.

Des questions possibles à se poser lorsqu'on vise des changements de politiques :

- Quelles politiques vous aideront à atteindre vos objectifs?
 - o Les politiques en général? (c'est-à-dire la législation, les politiques de financement, les règlements et décrets, au niveau national, régional ou municipal)
 - o Les politiques locales? (c'est-à-dire les protocoles, les ententes de partenariat, les règles et les pratiques au niveau local ou institutionnel)
- Qu'est-ce qui doit être fait pour réaliser ces changements de politiques?
- Qu'allez-vous faire pour renforcer la capacité de votre communauté à influencer les politiques? Pouvez-vous former les citoyens par rapport aux changements de politiques et la capacité d'influence?

Approche n° 3 : Appropriation par la communauté, développement de ses capacités et modifications de ses normes

Définition : Dans cette troisième approche pour planifier la pérennité, la communauté s'approprie les activités du regroupement de partenaires. Lorsque votre travail est perçu comme faisant partie d'une stratégie de développement du pouvoir d'agir de la communauté, votre but consiste alors à mobiliser les résidents de la communauté afin qu'ils pérennisent les efforts et les actions de leur communauté. Par exemple, un groupe de citoyens peut prendre la responsabilité d'organiser annuellement une vigie contre la violence conjugale lors de la journée de la St-Valentin.

Une autre variante de cette stratégie consiste à changer les normes de la communauté. Par exemple, en offrant un programme de formation à tous les étudiants du secondaire sur la violence conjugale, on peut modifier les stéréotypes, les attitudes et les comportements au sein de cette école secondaire. Faire participer la communauté dès le début du processus est nécessaire afin qu'ils s'approprient et mènent les activités.

Le rôle du regroupement de partenaires : Quand un regroupement de partenaires utilise le développement du pouvoir d'agir et le changement des normes sociales comme stratégies clés de la

pérennité, son rôle consiste justement à soutenir le développement des capacités de la communauté. Les stratégies mises de l'avant se concentrent alors sur le renforcement des forces et des compétences de la communauté et le développement du leadership citoyen. La [fiche 4.3](#) fournit un outil qui peut aider votre regroupement de partenaires à réfléchir aux moyens de développer le pouvoir d'agir et de changer les normes sociales.

Des questions à se poser si l'on envisage le développement du pouvoir d'agir, des capacités et des normes de la communauté :

- Comment avez-vous évalué les forces de la communauté?
- Quelles normes de la communauté désirez-vous changer?
- Qui dans la communauté peut influencer ces normes? Comment les mobiliser?
- Quelles parties des activités du regroupement de partenaires souhaitez-vous voir prises en charge par la communauté?
- Comment avez-vous mobilisé les résidents qui sont engagés à poursuivre des activités visant l'amélioration de la communauté?
- Comment pouvez-vous mettre à contribution et influencer les médias?

Approche n° 4 : Trouver des ressources pour pérenniser les actions

Définition : Dans cette dernière approche, la pérennité de votre regroupement s'inscrit dans la recherche des sources supplémentaires de financement pour soutenir vos activités en cours. Il s'agit de la définition de la pérennité qui est la plus couramment utilisée. La raison en est simple — trouver de nouvelles sources de financement permet au regroupement qui connaît des succès de poursuivre ses activités. L'avantage d'utiliser cette approche est que le projet peut continuer à payer le personnel et financer les activités telles qu'elles ont été créées. Par contre, le danger est de considérer la recherche de nouveau financement comme la seule approche possible, ce qui empêche d'entrevoir d'autres stratégies pouvant signifier l'implication de la communauté tant dans la définition du problème que dans la recherche de solutions à long terme. Manifestement, la courte durée du financement dédié à de nombreux excellents projets signifie qu'il est préférable de ne pas fonder tous ses espoirs sur la recherche de nouvelles sources de financement.

La [fiche 4.4](#) propose un outil qui peut aider la réflexion de votre regroupement en ce qui a trait à la recherche de nouvelles ressources pour pérenniser vos efforts collectifs.

Questions possibles à se poser quand l'option de trouver de nouvelles ressources est envisagée :

- Quelles sont les ressources nécessaires pour soutenir vos activités?
- Quelles activités peuvent être poursuivies avec du financement?
- Où trouverez-vous ce financement?
- Parmi les sources de financement ciblées, lesquelles pourriez-vous solliciter?

Pour plus de détails sur la recherche de sources de financement, consultez The Community Tool Box : <http://ctb.ku.edu/en/default.aspx>

Conclusion

L'approche en quatre volets présentée dans ce document a été utilisée avec succès par plusieurs regroupements de partenaires. Un exemple notable est celui de la Fondation Sierra en Californie, qui a adopté cette approche pour son initiative *Community Partnerships for Healthy Children*. Dès la première année, ils ont demandé aux projets financés de documenter leurs progrès sur la question de la pérennité pour chacun des quatre volets présentés dans ce document. Une variante de l'outil proposé aux projets subventionnés est disponible dans Wolff (2003) et également en ligne (<http://www.tomwolff.com/resources/backer.pdf>). Une des leçons retenues par la Fondation Sierra est qu'en exhortant les projets et organismes subventionnés à réfléchir à la pérennité dès le début du projet et de manière élargie augmente les chances de ces projets d'avoir une « vie après le financement ».

Mon expérience avec ces outils est similaire à celle de la Fondation Sierra. Aider les différents projets et regroupements de partenaires à comprendre la pérennité à partir de cette approche en quatre volets leur permet de se sentir plus confiants face à l'atteinte de la pérennité et par le fait même, d'avoir plus de chances de réussite.

Outil n° 1 : Étapes de planification du processus de pérennisation

- I. **Commencer par nos fondements : qui sommes-nous présentement en tant que regroupement?**
 - A. Quelles sont nos assises : mission, buts, objectifs, activités, habiletés?
 - B. À quels besoins tentons-nous de répondre? Comment savons-nous que ce sont de réels besoins?
 - C. Quelles données d'évaluation sont disponibles?

- II. **Développer une compréhension partagée de la pérennité : où voulons-nous arriver?**
 - A. Quelle est notre vision? Quel héritage souhaitons-nous laisser? (voir outil 2 Vision)
 - B. Quel but ultime ou finalité avons-nous en tête?
 - C. Quels sont les changements souhaités à court et moyen terme?
 - D. De quelles ressources avons-nous besoin pour y arriver?

- III. **Prendre la mesure de ce que nous faisons présentement : qu'est-ce que nous voulons pérenniser?**
 - A. Définir les composantes actuelles de notre projet. Qu'est-ce le regroupement de partenaires fait de son temps et de son argent? Quels sont les résultats recherchés?
 - a. Quelles sont nos activités?
 - b. Quels sont les résultats externes que nous espérons laisser dans la communauté : les changements au niveau des normes et des relations dans la communauté, des politiques, des pratiques et des programmes? (Voir fiche 3.1)
 - c. Quels rôles tient actuellement le regroupement dans la communauté et lesquels souhaite-t-il tenir dans le futur : documenter et témoigner des succès, être un catalyseur de changement, un animateur, un « solutionneur » de problèmes collectifs? (Voir fiche 3.2)
 - d. Est-ce que le regroupement en tant que tel a besoin d'être maintenu dans le temps? Est-ce que d'autres personnes ou organisations dans la communauté peuvent assumer ces rôles?

 - B. Déterminer des critères pour choisir les composantes de notre action que nous voulons pérenniser.
Voici des exemples de critères :
 - a. Est-ce que l'action a des impacts? Est-ce que les résultats justifient de continuer?
 - b. Quels sont les coûts et les bénéfices?
 - c. Y-a-t-il encore un besoin?
 - d. Est-ce qu'il y a un soutien solide de la communauté?
 - e. Est-ce qu'il y a d'autres sources possibles de financement?

- C. Prioriser : quelles actions doivent être poursuivies? Est-ce que le regroupement doit continuer d'être responsable de ces actions ou peuvent-elles être portées par d'autres?
 - a. Quelles compétences avons-nous à développer?
 - b. Quel est l'avenir de notre regroupement?

IV. Comment allons-nous y parvenir? Quatre approches à considérer pour assurer la pérennité.

- A. L'institutionnalisation (ou la prise en charge) et l'adoption des programmes, des activités et des changements (voir [fiche 4.1](#))
- B. Changement des politiques (voir [fiche 4.2](#))
- C. Appropriation par la communauté, développement de ses capacités et modifications de ses normes (voir [fiche 4.3](#))
- D. Trouver des ressources pour pérenniser les actions (voir [fiche 4.4](#))

Outil n° 2 : Outil pour créer une vision partagée

Instructions : Réfléchissez à l'un des scénarios suivants et discutez avec vos partenaires. Gardez une trace écrite des éléments de réponse.

Scénario 1 (traduit du texte original)

Projetez-vous dans deux ans d'ici et imaginez qu'un journal local a décidé d'écrire un important article au sujet de votre école. L'article se concentrera sur les changements et les accomplissements qui se sont produits à l'école depuis les deux dernières années. Les journalistes ont réalisé des entrevues avec vous et plusieurs membres de la communauté et du milieu scolaire relativement à l'histoire, aux problèmes et aux enjeux de l'école. Ils se sont également intéressés à comment l'école et la communauté se sont alliées et aux changements que le personnel de l'école et la communauté ont réalisés. Le texte mettra l'accent à la fois sur les accomplissements et sur les changements dans la structure et le fonctionnement de l'école.

Scénario 2 (adapté du texte original)

Projetez-vous dans deux ans. Un journal local décide de réaliser un article sur les familles de votre quartier. L'article va traiter des changements et accomplissements qui se sont produits dans les deux dernières années. Le journaliste vous a interrogé ainsi que plusieurs membres de la communauté au sujet de l'historique de la communauté, de ses enjeux et difficultés ainsi que sur la façon dont vous vous êtes mobilisés pour amener des changements dans le quartier. Le sujet de l'article sera précisément sur les accomplissements et les changements réalisés dans le quartier pour le bien-être des familles.

Quel serait le contenu de cet article?

Pensez à :

Scénario 1 : tous les changements qui ont eu lieu dans l'école et la communauté.

Scénario 2 : tous les changements qui ont eu lieu dans la communauté pour les enfants et leurs familles.

Comme groupe, vous devez :

- Trouver un titre à l'article
- Noter les priorités qui émergent pour les deux prochaines années
- Se préparer à présenter votre article au groupe

Souvenez-vous qu'il s'agit de votre VISION, de ce qui pourrait arriver si le regroupement était organisé et travaillait ensemble à des objectifs et des changements communs. Soyez audacieux!

Outil n° 3 : Fiches sur la pérennité des résultats

Fiche 3.1 : Effets externes (dans la communauté)

Pour chaque item, se demander :	Quelles parties de votre travail ont besoin d'être pérennisées?	Quelles sont les étapes à planifier pour pérenniser cette composante?
Actions, activités ou programmes		
Politiques		
Pratiques		
Politiques de financement		
Changement des normes de la communauté		
Changements systémiques sur les déterminants sociaux liés aux problématiques ciblées		
Consolidation des relations et des liens		
Consolidation des partenariats		

Fiche 3.2 : Effets internes : rôles assumés par le regroupement de partenaires

Pour chaque item, se demander :	Quelles parties de votre travail ont besoin d'être pérennisées?	Quelles sont les étapes à planifier pour pérenniser cette composante?
Rôle de rassembleur et d'animation		
Capacité à être un catalyseur de changement		
Capacité à documenter l'évolution du processus de pérennisation		
Capacité à résoudre collectivement les problèmes qui émergent		
Maintenir la structure de mobilisation, sa gouvernance, son personnel et son financement		

Outil n° 4 : Les quatre approches de la pérennité
--

Fiche 4.1 — Première approche de la pérennité : L'institutionnalisation (ou la prise en charge) et l'adoption des programmes, des activités et des changements

Stratégie pour réaliser votre mission :	L'institutionnalisation (ou la prise en charge) et l'adoption des programmes, des activités et des changements										
Définition	Les actions et activités sont transférées aux organisations de la communauté										
Pourquoi est-ce essentiel d'amener une prise en charge des actions par les organisations de la communauté :	<ul style="list-style-type: none"> • En utilisant cette approche, le regroupement planifie et soutient des actions qui seront intégrées dans des organisations qui existent déjà dans la communauté. • Les actions se poursuivent sous la gouverne et le soutien de l'organisation qui l'a adoptée. 										
À quel point cette stratégie est-elle importante pour réaliser votre mission?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Pas du tout</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: center;">Tout à fait</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	Pas du tout				Tout à fait	1	2	3	4	5
Pas du tout				Tout à fait							
1	2	3	4	5							
Faites une liste de stratégies actuellement mises en place afin d'impliquer la communauté dans la prise en charge des actions et l'adoption les changements souhaités.											
Faites une liste de stratégies possibles afin d'impliquer la communauté dans la prise en charge des actions et l'adoption les changements souhaités.											

Fiche 4.2 — 2^e approche pour pérenniser : Changement de politiques

Stratégie pour réaliser votre mission :	Changement de politiques									
Définition	Des règles, lois, politiques, normes ou pratiques dans les organisations ou dans la communauté sont modifiées de façon permanente.									
Pourquoi est-ce essentiel de changer les politiques :	En utilisant des stratégies d'influence ainsi que des mécanismes menant à des changements sociaux qui modifient de façon permanente les politiques, les pratiques et les procédures au sein d'une communauté, on permet à la mission du regroupement de se poursuivre dans le temps.									
À quel point cette stratégie est-elle importante pour réaliser votre mission?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: left;">Pas du tout</td> <td style="width: 60%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">Tout à fait</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td></td> </tr> </table>	Pas du tout		Tout à fait	1	2	3	4	5	
Pas du tout		Tout à fait								
1	2	3								
4	5									
Faites une liste de stratégies actuellement mises en place afin de mobiliser la communauté en vue de changement de politiques organisationnelles et publiques.										
Faites une liste de stratégies possibles afin de mobiliser la communauté en vue de changements de politiques organisationnelles et publiques.										

Fiche 4.3 — 3^e approche pour pérenniser : Appropriation par la communauté, développement de ses capacités et modifications de ses normes

Stratégie pour réaliser votre mission :	Appropriation par la communauté, développement de ses capacités et modifications de ses normes										
Définition	Des stratégies de développement du pouvoir d’agir individuel et collectif sont utilisées afin que la communauté se mobilise pour pérenniser certaines actions et changer certaines normes sociales (en matière de violence par exemple).										
Pourquoi est-ce essentiel de développer le pouvoir d’agir de la communauté :	<ul style="list-style-type: none"> — Des citoyens et des acteurs du milieu informés et engagés adoptent de nouvelles attitudes et comportements qui supportent votre mission. — Des citoyens et des acteurs du milieu informés et engagés peuvent se mobiliser afin de questionner ou influencer les messages véhiculés par les médias qui nuisent à la réalisation de votre mission. — Des citoyens organisés peuvent prendre en charge certaines actions ou certains événements. 										
À quel point cette stratégie est-elle importante pour réaliser votre mission?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Pas du tout</td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Tout à fait</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4 5</td> </tr> </table>		Pas du tout		Tout à fait			1	2	3	4 5
	Pas du tout		Tout à fait								
	1	2	3	4 5							
Faites une liste de stratégies actuellement mises en place afin d’amener la communauté à développer son pouvoir d’agir et changer ses normes.											
Faites une liste de stratégies possibles pour amener la communauté à développer son pouvoir d’agir et changer ses normes.											

Fiche 4.4 — 4^e approche pour pérenniser : Trouver des ressources pour poursuivre les actions

Stratégie pour réaliser votre mission :	Trouver des ressources pour pérenniser les actions				
Définition	Des ressources additionnelles ou récurrentes (humaines, financières, matérielles) sont générées afin de soutenir les activités courantes.				
Pourquoi trouver des ressources est-il essentiel :	<p>La raison est simple : trouver de nouvelles ressources permet au regroupement qui connaît des succès de poursuivre ses activités qui fonctionnent bien.</p> <p>L'avantage de cette approche est que le projet peut continuer à financer les ressources humaines et les actions qu'il a implantées.</p>				
À quel point cette stratégie est-elle importante pour réaliser votre mission?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 50%;">Pas du tout</td> <td style="text-align: center; width: 50%;">Tout à fait</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3</td> <td style="text-align: center;">4 5</td> </tr> </table>	Pas du tout	Tout à fait	1 2 3	4 5
Pas du tout	Tout à fait				
1 2 3	4 5				
Faites une liste de stratégies utilisées actuellement pour mettre à contribution la communauté dans la recherche de nouvelles ressources.					
Faites une liste de stratégies possibles pour mettre à contribution la communauté dans la recherche de nouvelles ressources.					

Références

Center for Civic Partnerships, Public Health Institute (2001). *Sustainability toolkit: 10 Steps to maintaining your community improvements*. Oakland, CA : Public Health Institute. (Get the order form at Sustainability Toolkit or call 916-646-8680.)

http://www.civicpartnerships.org/docs/tools_resources/sustainability.htm

Sierra Health Foundation, (2001). *We did it ourselves: A guide book to improve the well-being of children through community empowerment*. Sacramento, CA : Sierra Foundation.

Wolff, T. (1994, May/June). Coalition Building Tip Sheet #8: Sustainability of coalitions. *Community Catalyst*. Amherst, MA: AHEC/Community Partners. Retrieved from :

<http://www.tomwolff.com/healthy-communities-tools-and-resources.html> (Found in the series, *Coalition Building Tip Sheets* under the section, Free Resources,)

Wolff, T. (2003). A practical approach to evaluating coalitions. In T. Backer (Ed.), *Evaluating community collaborations* (pp. 57–112). New York: Springer Publishing.

Autres ressources:

David, T. (2002). *Reflections on sustainability*. Woodland Hills, CA: The California Wellness Foundation. Available: <http://www.calwellness.org/assets/docs/reflections/feb2002.pdf>

The Community Toolbox Website. The Community Toolbox contains a variety of collaborative tools for building healthy communities. Refer to Chapters 42 (Getting Grants and Financial Resources) and 46 (Planning for Long-Term Institutionalization). Available:

<http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/index.aspx>

The Finance Project (2002). *Sustaining Comprehensive Community Initiatives: Key elements for success*. Washington, DC: The Finance Project. Available:

<http://www.financeproject.org/publications/sustaining.pdf>

SAMSHA(Substance Abuse and Mental Health Services Administration) *Sustaining Grassroots Community Based Programs: A Toolkit for Community and Faith-Based Service Providers*. Available:

http://www.serve.nebraska.gov/pdf/resources/SAMHSA_toolkit.pdf

Shediac-Rizkallah, MC and Bone, LR (1998). Planning for sustainability of community-based health programs: Conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy. *Health Education Research*, 13(1), 87-108. Available:

<http://her.oxfordjournals.org/content/13/1/87.full.pdf+html> or send reprint request to Lee R. Bone, Department of Health Policy and Management, School of Hygiene and Public Health, The Johns Hopkins University, 624 North Broadway, Baltimore, MD, 21205.

Wolff, T. *Collaborative Solutions Newsletters*.

<http://www.tomwolff.com/collaborative-solutions-newsletter-inaugural-issue.html>

<http://www.tomwolff.com/collaborative-solutions-spring04.html>