

# Bilan annuel

Année financière du 1er août 2016 au 31 juillet 2017



Par nos activités et services,  
nous appuyons l'action collective partout au Québec.

MENU 

NOS  
SERVICES



# ACCOMPAGNER ESTRIE PARTICIPATION

 Calendrier de  
formations

Communagir

Projets partenariaux

Contenus et outils



Adopté par le conseil d'administration du 12 octobre 2017

Déposé à l'assemblée générale annuelle des membres du 16 novembre 2017

Production : Communagir

Rédaction et coordination : Geneviève Giasson

Collaboration à la rédaction : Sonia Racine, Alain Meunier, Sophie Michaud, Sébastien Martineau,  
Marie-Denise Prud'Homme

Révision linguistique : Stéphanie Rousseau, adjointe virtuelle

Crédits Photos : Patrice Halley et Marie Deschene

# Table des matières



Section 1 : Un regard rétrospectif sur 2016-2017 .....	4
Une sixième année, un sixième bilan .....	5
Le conseil d'administration 2016-2017 .....	7
L'équipe .....	8
Section 2 : Le Conseil d'administration et la vie associative .....	9
La composition du Conseil d'administration .....	10
Les activités .....	10
Section 3 : Une évaluation externe de Communagir .....	12
Le contexte .....	13
Analyse du modèle d'affaires .....	13
Effets et retombées des services de Communagir .....	14
Effets des actions de Communagir selon les partenaires .....	15
Section 4 : Les services .....	17
Les formations et webinaires .....	18
Les demandes et mandats .....	21
Les services gratuits .....	30
Section 5 : Les projets partenariaux .....	31
Nous.blogue .....	32
Opération veille et soutien stratégiques .....	33
Chantiers partenariaux .....	35
Section 6 : La recherche et développement et les communications .....	36
La recherche et développement .....	37
Les communications .....	41
Section 7 : Les grands dossiers de la prochaine année .....	42
Ressources .....	43
Quelques autres grands dossiers .....	43
Section 8 : Rapport de l'auditeur indépendant 2016-2017 .....	44
Résultats au 31 juillet 2017 .....	45
Bilan au 31 juillet 2013 .....	47
Annexe : Extrait du cadre de référence .....	48



## Section 1

### Un regard rétrospectif sur 2016-2017



## Une sixième année, un sixième bilan



### Mot de la coordonnatrice générale, Geneviève Giasson



En parcourant ce bilan 2016-2017, force est de constater que nous avons eu une belle année en termes de mandats réalisés : 89 au total! C'est donc que nous avons réussi le pari de renouveler notre offre de services et de rejoindre de nouveaux publics, dans leurs besoins, leurs intérêts et leurs contributions spécifiques au développement collectif.

Cette dernière année fut sous le signe de la rétrospective, de l'analyse organisationnelle et de l'exploration de ce que doit devenir Communagir pour continuer à soutenir des changements positifs et durables au Québec.

À l'évaluation externe demandée par la Fondation Lucie et André Chagnon (voir section 2), s'est ajouté un diagnostic organisationnel initié par l'équipe en juin 2017. L'un et l'autre nous ont renseignés sur ce qui a été fait jusqu'à maintenant, sur les forces comme sur les éléments à améliorer. Ils nous ont confirmé que nous avons fait les bons choix. D'une part en mettant au cœur de nos interventions, tant dans nos mandats que dans nos partenariats, cette approche d'empowerment qui permet de bâtir une véritable capacité collective. D'autre part en travaillant sur trois fronts : le renforcement des compétences, la construction de conditions propices au développement collectif et l'avancement des pratiques et des connaissances. L'évaluation a notamment démontré que cette action conjuguée, ou systémique, a un effet structurant sur le développement collectif et sur ses acteurs.

Pour alimenter notre exercice de diagnostic organisationnel et de prospective, nous avons cherché à nous inspirer de modèles définis par d'autres. Nous avons trouvé dans les travaux du Social Innovation Generation (SIG) et de Frédéric Laloux beaucoup d'éléments stimulants qui nous ont aidés à mettre en mots le rôle que nous jouons et à valider nos choix stratégiques et organisationnels. Les modèles de « System Curator », de la recherche et développement social et des organisations « opales » ont particulièrement fait écho. Ils ont servi de matière pour l'élaboration de notre premier cadre de référence (dont un extrait est présenté en annexe).

En revenant sur cette dernière année, je constate, enfin, toute la force de nos partenariats et notre capacité à créer des espaces et un climat propice à la collaboration. À titre d'exemple, l'Opération veille et soutien stratégique est maintenant devenu un outil central du Collectif des partenaires en développement des communautés. Fort de cet ancrage, l'Opération prend tout son sens. Elle peut ainsi s'alimenter des diverses expériences, identifier ce qui est le plus pertinent pour les différents réseaux d'acteurs et construire une analyse multi-perspective particulièrement originale et stimulante.

**Conclusion : Communagir est une petite organisation qui sait faire de grandes choses... et rien de tout cela n'aurait pu être accompli sans les membres du conseil d'administration et de l'équipe!**

Bonne lecture!



## Le conseil d'administration 2016-2017



Jocelyne Bernier  
Présidente



Annie Aubertin  
Vice-présidente  
Avenir d'enfants



Jonathan Lapierre  
Administrateur



Dominique Morin  
Administrateur



Gilles Beauchamp  
Administrateur



Ginette Boyer  
Administratrice  
Chaire de recherche  
du Canada Approches  
communautaires et  
inégalités de santé



Gilles Gagnon  
Trésorier  
Membre coopté



Marie Champagne  
Secrétaire  
Regroupement  
québécois des  
intervenants et  
intervenantes en action  
communautaire  
en CISSS et CIUSSS

# L'équipe



**L'équipe**

Dans l'ordre des aiguilles d'une montre: Geneviève Giasson, Alain Meunier, Sébastien Martineau, Sonia Racine, François Gaudreault, Zoé Bergeron, Marie-Denise Prud'Homme, Myriam Thériault, Sophie Michaud, Maude Roy-Chabot, François Guérin et Éric Charpentier





## Section 2

### Le conseil d'administration et la vie associative



## La composition du Conseil d'administration



Le Conseil d'administration de Communagir est composé de neuf sièges : quatre sont réservés à des représentants des membres corporatifs, quatre à des représentants des membres individuels et un pour un membre coopté.

Au cours de l'année 2016-2017, les règlements généraux de Communagir ont été modifiés par le Conseil d'administration pour mieux représenter les membres et mieux répondre au besoin d'ancrage de l'organisation dans la diversité des acteurs de développement collectif québécois.

Ainsi, les deux sièges initialement réservés aux membres corporatifs bailleurs de fonds ont été convertis en deux sièges réservés aux membres individuels.

La modification a été présentée et reçue favorablement par les membres lors de l'Assemblée générale annuelle du 17 novembre 2016. Elle a également fait l'objet d'une entente préalable avec la Fondation Lucie et André Chagnon, qui se reflète dans le protocole d'entente unissant les deux organisations.

## Les activités

**Le conseil d'administration s'est réuni à 5 reprises selon le calendrier régulier des rencontres.**

13 octobre 2016 – rencontre du CA

17 novembre 2016 – rencontre du CA et Assemblée générale annuelle

15 décembre 2016 – rencontre du CA

24 mars 2017 – rencontre du CA et rencontre CA-équipe

16 juin 2017 – rencontre du CA et rencontre CA-équipe

Les membres du comité exécutif ont été sollicités à quelques reprises pour valider certains enlignements et conseiller la coordonnatrice générale. Des échanges réguliers ont également eu lieu entre la présidente du conseil d'administration et la coordonnatrice générale pour discuter des situations complexes et valider des décisions.

Une rencontre a eu lieu entre la présidente, le trésorier, l'auditeur financier, la coordonnatrice générale et l'adjoint administratif pour prendre connaissance des résultats de l'audit et en préparer la présentation au conseil d'administration et à l'Assemblée générale.

Deux rencontres ont réuni le conseil d'administration et l'équipe de travail. Chaque année, ces activités servent à partager un bilan et une lecture de certains enjeux importants pour l'organisation et le champ du développement collectif. Elles servent également à définir les priorités qui guident ensuite l'équipe dans sa planification annuelle.

Suivant leurs intérêts, certains des membres du Conseil d'administration ont participé à des comités de travail : comité sur le membership et comité organisateur de l'AGA.

**La cinquième Assemblée générale annuelle s'est tenue le 17 novembre à Montréal, en présence d'une quarantaine de personnes. Elle fut l'occasion de souligner les 5 ans de Communagir, notamment à travers un inspirant et imagé parcours immersif dans l'histoire des dernières années.**

Enfin, à travers notre Bulletin publié mensuellement, nous avons informé la communauté de nos abonnés des travaux en cours et des activités de Communagir.

Au fil du temps, le Bulletin est devenu un outil d'information très apprécié des acteurs du développement collectif. Dans la dernière année, nous avons orienté davantage l'information publiée via cet outil vers nos propres nouvelles (Mot de la Coordonnatrice, calendrier des formations, autres). Ce faisant, en plus d'informer sur ce qui se passe dans l'univers du développement collectif, le Bulletin joue maintenant le rôle de l'ancien Mémo des membres, mais au bénéfice d'un auditoire élargi.



## Section 3

### Une évaluation externe de Communagir



## Le contexte



En 2017, la Fondation Lucie et André Chagnon a commandé un rapport d'évaluation externe de Communagir. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la deuxième entente de partenariat financier entre les deux organisations.

Pour le conseil d'administration et l'équipe de Communagir, ce fut une belle occasion de bonifier notre compréhension des effets de nos accompagnements, mais aussi de valider la pertinence de nos choix stratégiques, de nos activités, des rôles que nous jouons et souhaitons jouer, ainsi que des approches d'empowerment, d'accessibilité, de partenariat et de leadership collaboratif que nous mettons de l'avant dans l'ensemble de nos actions.

Nous partageons dans cette section une synthèse des principales conclusions du rapport<sup>1</sup>.

## Analyse du modèle d'affaires

Communagir jumèle la prestation de service (accompagnement et formation), la production, la veille et le partage de connaissances, ainsi qu'un travail d'influence.

Pour ce faire, il combine une fonction interne de R&D et une pratique de collaboration et de partenariat avec des acteurs issus d'horizons divers (terrain, institutionnel, milieu de la recherche et leader et décideurs). La fonction de R&D sert à effectuer une veille sur l'évolution du contexte et des pratiques, à développer des contenus outils pertinents et à actualiser sa compréhension des enjeux et des réalités changeantes du contexte entourant le développement collectif. Les partenariats et collaborations favorisent la mise en commun des perspectives en facilitant l'émergence de solutions innovantes qui viennent renforcer la capacité de tous et en contribuant à soutenir le système du développement collectif.

---

<sup>1</sup> Évaluation de Communagir – Synthèse exécutive, Jacinthe Loiselle et Marianne Kaliaguine, déposée à la Fondation Lucie et André Chagnon, septembre 2017.

Ce modèle lui confère un rôle unique dans l'écosystème du développement collectif. Il est le seul à agir simultanément à trois niveaux :

- Soutien direct aux acteurs terrains;
- Renforcement du système qui soutient le développement local et régional;
- Contribution à un mouvement national en faveur du développement des collectivités.

## Effets et retombées des services de Communagir



Le projet du Développement social intégré (DSI) de Charlevoix a servi de toile de fond pour documenter les effets et retombées de l'accompagnement offert par Communagir.

L'accompagnement de Communagir, d'abord destiné à la coordonnatrice, s'est rapidement étendu à l'équipe formée des coordonnateurs et agents de développement des différentes concertations (ADOC). Au fur et à mesure de l'avancement du projet, les mandats de Communagir se sont multipliés et diversifiés.

### Catégories d'effets identifiées

1. **Soutien à l'atteinte des objectifs et des livrables** : Le soutien offert par Communagir a d'abord servi à asseoir les conditions favorables à l'établissement d'une démarche collective. Il a ensuite aidé à mettre en place les composantes nécessaires pour structurer la démarche et atteindre les changements visés.
2. **Contribution au développement des compétences et de la capacité d'agir**: Selon les coordonnatrices de la démarche, l'accompagnement de Communagir a fortement contribué à renforcer et à développer leurs compétences et leur capacité de soutenir l'engagement des acteurs. Elles ont amélioré leurs habilités d'analyse stratégique, de communication et d'animation. Plus récemment, elles constatent avoir développé un pouvoir d'influence et être plus à même de créer des alliances et de soutenir l'émergence de nouveaux leaders.

3. **Changement dans les dynamiques de mobilisation** : Des changements dans la dynamique de mobilisation sont identifiés, même s'ils sont plus indirectement liés à l'accompagnement de Communagir. On mentionne notamment une augmentation de l'engagement des acteurs qui soutiennent la démarche et le développement d'une culture de collaboration et de coconstruction.

## Effets des actions de Communagir selon les partenaires



Ce volet visait à interroger des partenaires et des collaborateurs pour connaître leur perception des effets et des retombées de l'action de Communagir. Les partenaires ont structuré leur propos autour de trois composantes :

L'**approche** partenariale de Communagir est décrite comme :

- Une constante ouverture à la coconstruction, à l'adaptation et à l'inclusion, favorisant le développement de solutions adaptées et porteuses de sens;
- Une forte capacité à soutenir et à rassembler les acteurs issus d'horizons divers;
- Une forte capacité à mener des analyses systémiques, cohérentes et rigoureuses qui concilient les données de l'action terrain et de la recherche.

Le **positionnement**, soit la façon dont est perçu Communagir dans son rôle, son rayonnement et sa façon de travailler, est décrit comme :

- Une éthique de travail rigoureuse et consciencieuse, accompagnée d'une attitude humble et ouverte;
- Un leadership de compétence qui permet de rassembler, de coaliser et de faire émerger des solutions porteuses de sens;
- Un interlocuteur incontournable en développement collectif qui détient une forte capacité d'influence.

Les **effets** perçus des actions de Communagir sont les suivants :

- Une bonification et une évolution des pratiques et des capacités des acteurs qui se traduisent par un effet d'empowerment, tant sur le plan individuel que collectif;
- Un apport à la construction d'espaces collectifs, structurant la mise en valeur des savoirs, de même que la production conjointe d'outils de grande qualité qui permettent le développement professionnel des praticiens.





## Section 4

### Les services



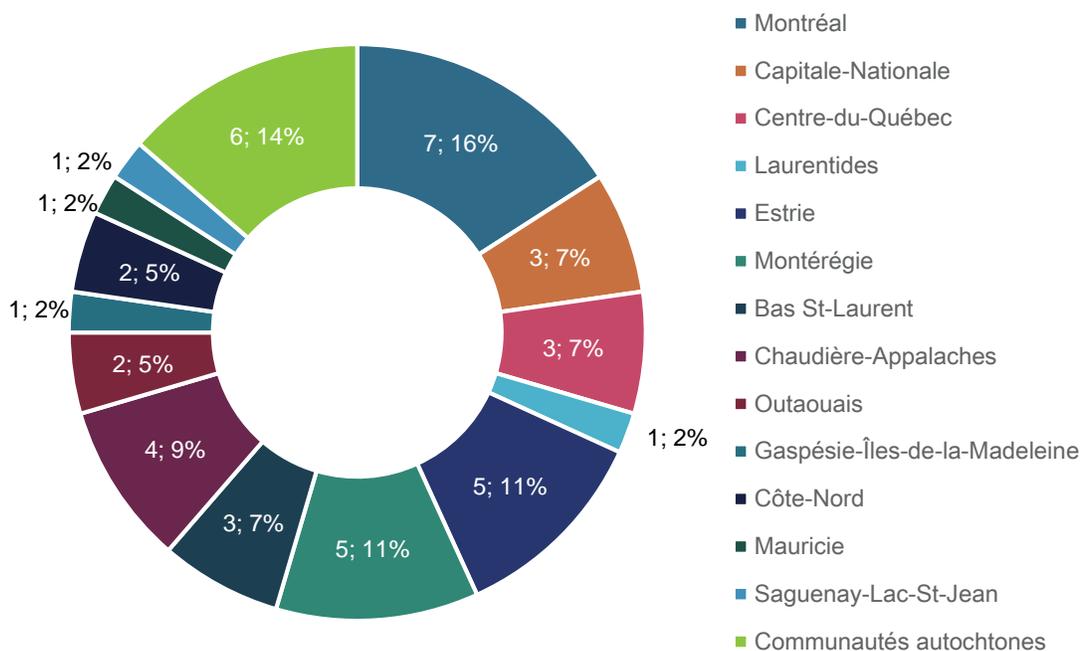
## Les formations et webinaires



### Formations planifiées

Explorer la pérennité pour des changements durables	Octobre : 5 participants
Gestion de projets collectifs	Septembre : 12 participants Avril : 11 participants
Animer et accompagner les processus collectifs	Décembre : 16 participants

### Provenance des participants



## Formations clé en main

Explorer la pérennité pour des changements durables	Anjou Parc-Extension
---	-------------------------

## Formations sur mesure

Fonctions d'animation, de coordination et d'accompagnement	1 jour, MAPAQ Bas-St-Laurent
Gestion de projets collectifs	1,5 jour MRC Mitis 1 jour COSMOSS, Kamouraska
Gestion des comités de travail	1 jour Yukon

## Webinaire

Nos favoris de Communagir pour emporter (gratuit)	Septembre : 31 inscriptions
---	-----------------------------

## Ateliers ou conférences

Trouvons les trajectoires gagnantes dans chacun de nos territoires en Estrie	Appui Estrie
Cycle de développement et recherche de solutions	Alcoa
Réflexion dans le cadre des journées nationales de la Table nationale des corporations de développement communautaire	TNCDC
La participation des élus au développement collectif	Quartiers 21
Atelier sur le changement	Place aux jeunes en région
Ensemble pour agir sur les préjugés – Leadership partagé	Ville de Victoriaville
Participation à un panel dans le cadre du Tout P'tit forum	Avenir d'enfants Territoire Est
Animation d'un atelier-formation autour du partenariat	Appui Capitale-Nationale
Dialogue sur les priorités	Réseau québécois de développement social
Explorer la pérennité pour des changements durables	Comité Québec en forme Ouest de l'Île de Montréal
Explorer la pérennité pour des changements durables	Table 0-5 ans des Faubourgs

## Les demandes et mandats



L'année 2016-2017 est une année record sur le plan des demandes reçues, des mandats réalisés et des revenus générés par nos services.

### Les demandes

DEMANDES TRAITÉES EN 2016-2017		
Demandes acceptées (production d'une offre de service)	69	51 %
Demandes refusées ou sans suite	50	37 %
Demandes toujours en traitement	15	11 %
<b>Total des demandes traitées</b>	<b>134</b>	<b>100 %</b>

TYPE DE DEMANDES REÇUES		
Accompagnement événement ponctuel	45	34 %
Accompagnement démarche	40	30 %
Accompagnement professionnel collectif	9	7 %
Accompagnement professionnel individuel	7	5 %
Conférence ou atelier lors d'un événement	9	7 %
Évaluation (pré-évaluation ou évaluation évolutive)	6	4 %
Formation sur mesure	6	4 %
Formation clé en mains	3	2 %
Recherche (sondage, focus group, etc.)	2	1 %
Autre	5	4 %
Information non disponible	2	1 %
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100 %</b>

### MOTIFS EXPLIQUANT LES DEMANDES REFUSÉES OU SANS SUITE

Manque de disponibilité de l'équipe	16	32 %
Demande hors de notre créneau d'intervention	12	24 %
Pas de suivi de la part du mandateur potentiel	11	22 %
Changement dans les besoins, le contexte ou le timing	3	6 %
Manque de budget	1	2 %
Autre motif	7	14 %
<b>Total des demandes refusées ou sans suite</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

### DEMANDES NON UNIQUEMENT ADRESSÉES À COMMUNAGIR

Appel d'offres public	3	13 %
Appel d'offres sur invitation	13	54 %
Mandateur ayant fait appel à au moins une autre ressource	8	33 %
<b>Total des demandes non uniquement adressées à Communagir</b>	<b>24</b>	<b>100 %</b>
Pourcentage du total des demandes		18 %
<b>Sur les 24 demandes :</b>		
Demandes ayant donné lieu à une offre de service *	11	
Demandes toujours en traitement (sur les 24)	3	
Demandes refusées ou sans suite (sur les 24)	10	

\*De ce nombre, 8 mandats ont été obtenus

## COMMENT LES DEMANDEURS NOUS CONNAISSENT-ILS?

Mandateur connu	37	28 %
Via un autre mandat	25	19 %
Contact professionnel/personnel	18	13 %
Réseau connu	16	12 %
Participation du demandeur à une formation, un webinaire ou une conférence	11	8 %
Référence d'un partenaire	9	7 %
Site Internet   Communagir pour emporter	7	5 %
Via un de nos projets partenariaux ou notre participation à des espaces collectifs	5	4 %
Information non disponible	6	4 %
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100 %</b>



## Les mandats

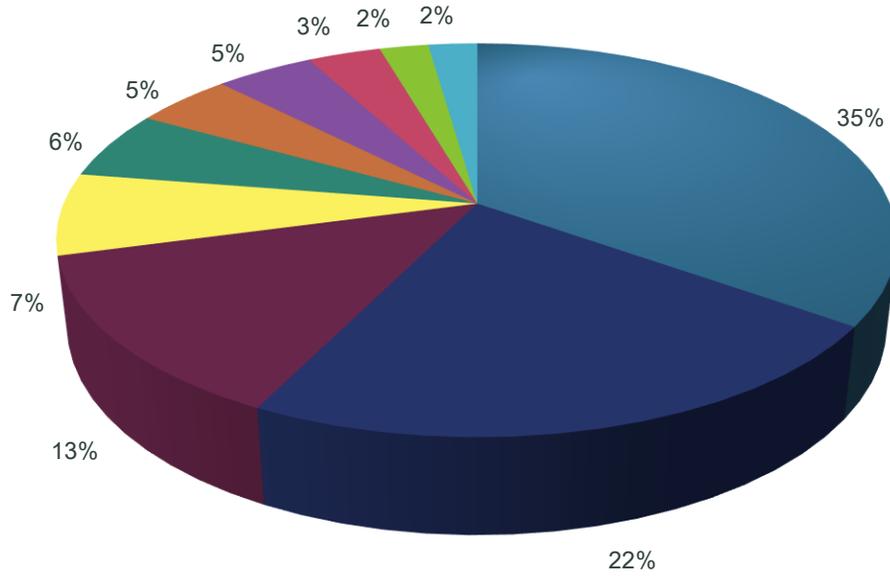
L'équipe de 5 conseillers (réduite à 4 durant 3 mois) a travaillé sur **89 mandats** au cours de l'année 2016-2017.

Au cours de l'année 2016-2017, nous avons expérimenté et implanté une nouvelle manière d'estimer les coûts de nos services. Nous les calculons désormais sous forme de forfaits, axés sur la production des différents livrables prévus dans le cadre d'un mandat. Cette façon de faire nous permet de nous adapter plus facilement aux changements survenant très souvent dans les démarches et projets collectifs. Elle simplifie également de manière appréciable la gestion administrative et le suivi de la facturation.

OFFRES ET MANDATS EN 2016-2017		
Mandats terminés	65	64 %
Mandats en cours	24	24 %
Offres refusées ou sans suite	12	12 %
<b>Total dossiers ouverts</b>	<b>101</b>	<b>100 %</b>

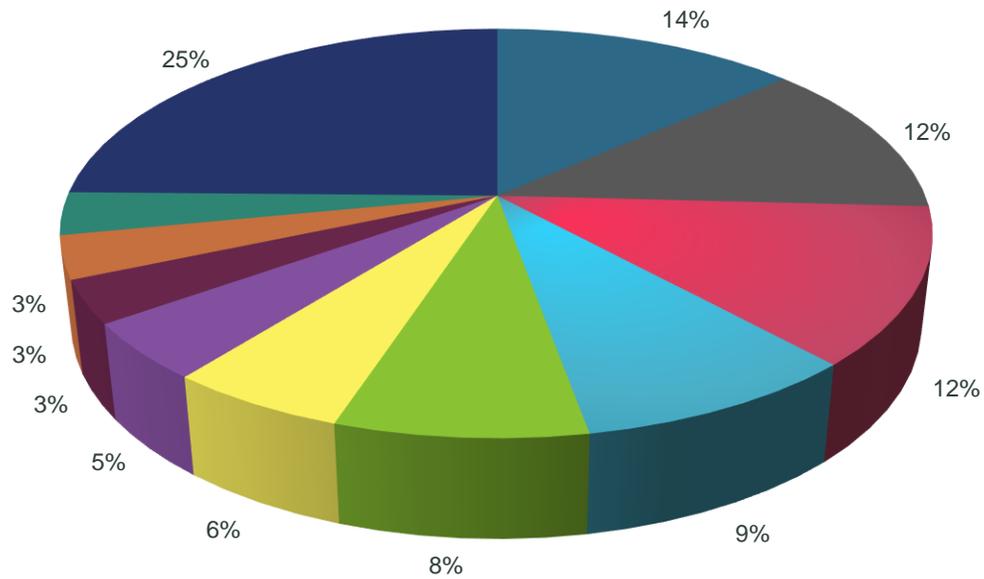
MOTIFS DES OFFRES REFUSÉES OU SANS SUITE		
Pas de suivi de la part du mandateur potentiel	6	50 %
Contexte changé	3	25 %
Choix d'une autre ressource de soutien	3	25 %
<b>Total offres refusées ou sans suite</b>	<b>12</b>	<b>100 %</b>

## Nature des mandats réalisés



- Accompagnement de démarche
- Accompagnement d'un événement ponctuel
- Conférence ou atelier dans un événement
- Accompagnement professionnel collectif
- Formation sur mesure
- Accompagnement professionnel individuel
- Formation clé en main
- Recherche
- Accompagnement stratégique
- Autre (rédaction de guides)

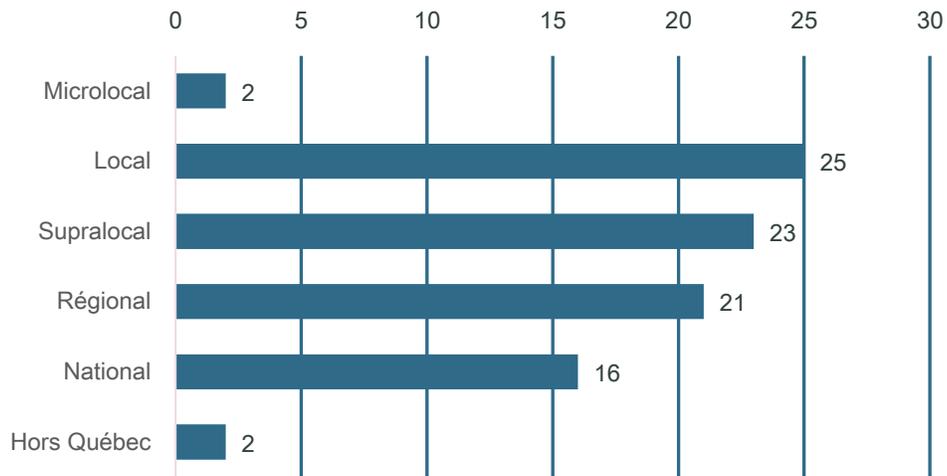
## Thématiques



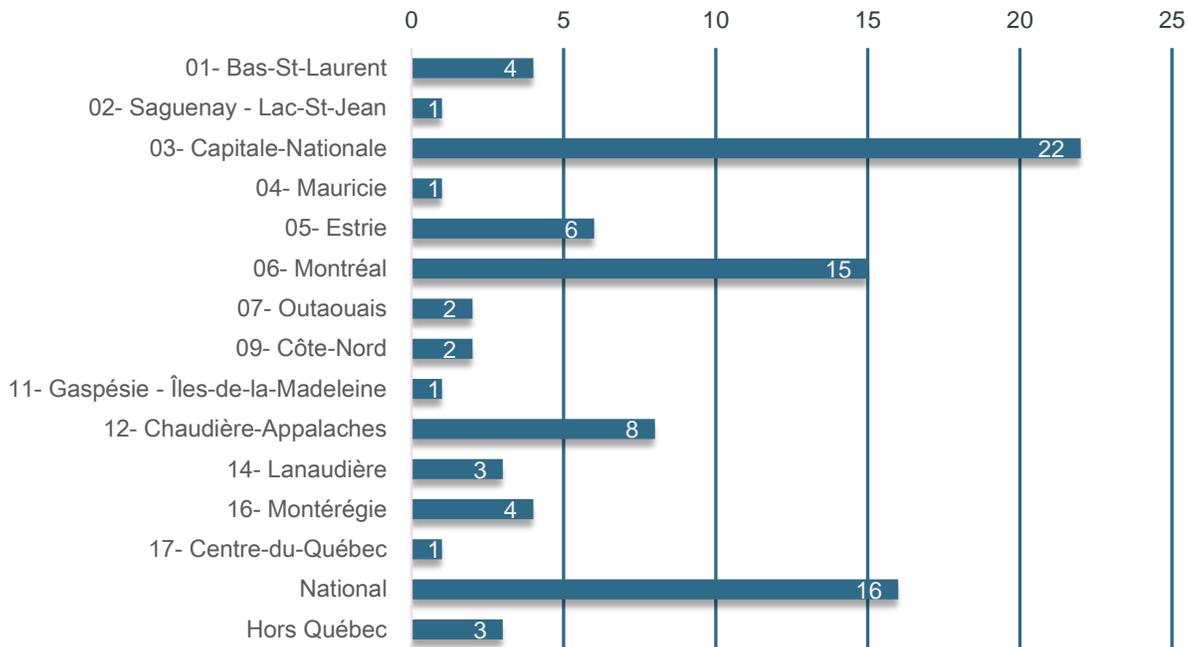
- Planification collective
- Pérennité
- Mobilisation de partenaires (engagement)
- Gouvernance
- Arrimage et intégration (hyperconcertation)
- Évaluation
- Gestion projets collectifs
- Fonctions d'animation, de coordination et d'accompagnement
- Mobilisation citoyenne
- Évolutif
- Autre\*

Réflexion et positionnement stratégique dans le contexte en mouvance — Concertation et partenariat — Leadership — Collaboration avec les élus

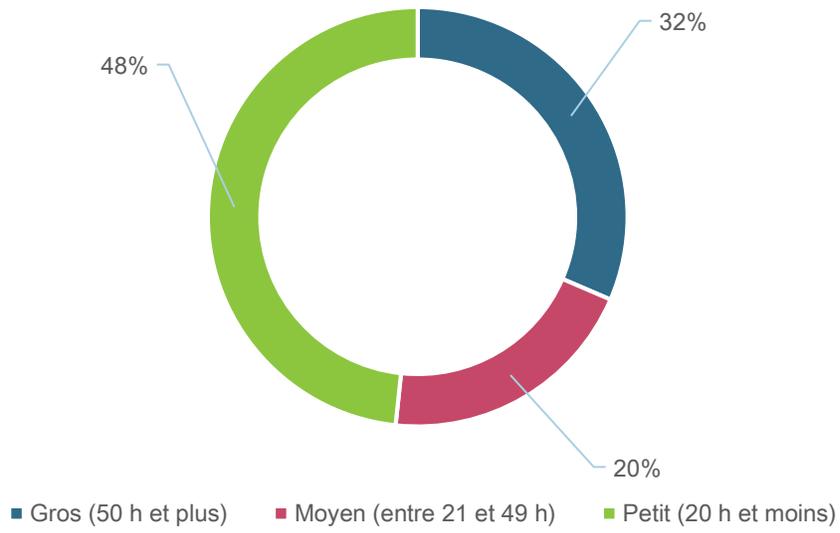
### Paliers



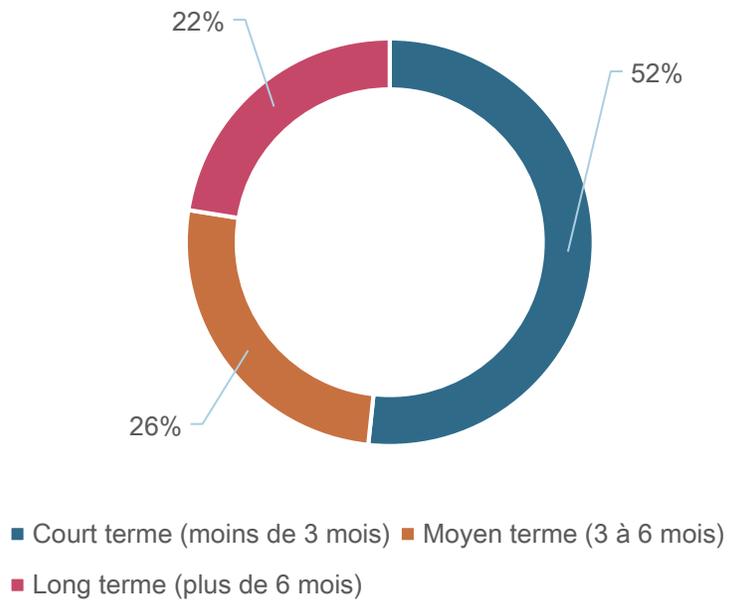
### Régions



## Envergure



## Durée



## Un exemple de mandat réalisé – La Biennale de développement social de Montréal

À la suite du succès de sa première édition (juin 2015), le Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal (FRDSÎM) a tenu, les 13 et 14 juin 2017, sa seconde Biennale sur le thème *Montréal urbaine et sociale : croisons nos perspectives*. Plus de 250 personnes issues de divers horizons s'y sont rencontrées pour échanger sur les enjeux et faire émerger de nouvelles stratégies collectives en matière de développement social et de lutte contre la pauvreté.

Les Biennales se veulent un espace permettant la création d'une synergie entre les parties prenantes du développement social montréalais.

À travers la 2<sup>e</sup> Biennale, le Forum de développement social visait quatre objectifs :

- Promouvoir l'échange d'expertises tirées des expériences inspirantes et innovantes vécues au Québec, et ailleurs, en matière de développement social;
- Approfondir la connaissance des problématiques entre les membres du Forum et des autres acteurs de la société sur les enjeux majeurs reliés au développement social à Montréal;
- Améliorer la cohérence entre les acteurs du développement social et ceux du développement économique, culturel et environnemental;
- Cibler les enjeux prioritaires en matière de développement social sur lesquels le Forum, ses membres et ses partenaires peuvent dégager des perspectives d'action et d'engagement, afin d'influencer des politiques au cours des deux prochaines années.

Communagir a été mandaté pour accompagner l'équipe du Forum et le comité organisateur en plus d'animer l'événement. Ce mandat a mobilisé une bonne partie de l'équipe de Communagir dans l'aide au choix des contenus, la construction d'un design d'animation complexe et innovant, la formation des animateurs et animatrices, ainsi que l'animation. Nous avons relevé ce défi de taille avec un taux d'appréciation de 96 %!

Les éléments les plus appréciés :

- L'alvéole d'innovation qui a réuni 11 personnes-clés ayant comme mandat de proposer un « game changer » sur la politique de développement social de la Ville de Montréal;
- L'échange d'expertises à partir de 12 conférences inspirantes.

## Les services gratuits



En plus de nos services tarifés, nous offrons, année après année, un appui ponctuel aux professionnels du développement collectif : analyse de situation d'intervention, coaching, techniques d'animation, références, etc.



Comme nous le confirment les résultats de l'évaluation externe, ainsi que de nombreux témoignages reçus par l'équipe de Communagir, cet appui est grandement apprécié. Il fait souvent toute la différence : le succès d'une étape déterminante dans une démarche collective, par exemple.

En plus de conseils directs, nous rendons accessibles, en ligne, des connaissances, des repères et des outils pratiques. En 2016-2017, nous avons ajouté huit nouveaux outils sur notre plateforme Communagir pour emporter.

## Des chiffres qui parlent

8 nouveaux outils

32 649 pages vues



## Section 5

### Les projets partenariaux



## Nous.blogue



Nous.blogue est un projet qui contribue au rayonnement et à la notoriété de Communagir, en plus de générer un effet de mouvement en regroupant des blogueurs d'horizons variés et en intéressant un large lectorat.

Il entre maintenant dans la 3<sup>e</sup> phase de son développement. Nous poursuivons cette expérience communicationnelle en cherchant à accroître le lectorat et à le diversifier, à faire rayonner davantage les blogueurs et les contenus et à optimiser la plateforme pour mettre en valeur la diversité des regards et le dialogue.

La tournée, réalisée en avril 2017, a permis de faire le point sur l'expérience de chaque blogueur. Elle a aussi permis de proposer un éventail d'opportunités aux blogueurs, donnant ainsi un caractère distinctif à leur contribution et permettant de développer des projets collectifs plus dynamiques.

## Nous.blogue

Le blogue de l'**action collective** au Québec

[www.nousblogue.ca](http://www.nousblogue.ca)

**Pour faire connaître et promouvoir le développement collectif** dans sa diversité, donner voix à ses acteurs et favoriser le partage d'idées et le dialogue sur les enjeux qui nous préoccupent.

### Des chiffres qui parlent

5 nouveaux blogueurs en 2016-2017

79 billets publiés

7 679 utilisateurs, dont 253 plus de 100 fois

22 293 pages vues

## Opération veille et soutien stratégiques



Ce projet regroupe une vingtaine de partenaires. Communagir en est le fiduciaire et en assure la coordination. Il permet de regrouper les expertises et les ressources pour veiller sur les transformations en cours au Québec dans le champ du développement collectif et pour produire une information à haute valeur stratégique, utile aux acteurs dans leurs efforts d'adaptation.



**Pour comprendre et prendre des décisions stratégiques dans le contexte actuel de transformation**, les acteurs du développement collectif ont besoin d'informations justes et factuelles.

[www.operationvss.ca](http://www.operationvss.ca)

L'Opération veille et soutien stratégiques (OVSS) a connu une importante année. La première phase du projet a pris fin au printemps 2017 avec :

- La publication de Nous sommes ici! : État de situation de l'action collective dans la perspective des acteurs et de Riches de notre histoire : regard rétrospectif sur l'histoire récente du développement collectif au Québec;
- La mise en ligne du site internet de l'OVSS et de la vidéo promotionnelle;
- La tenue d'une activité de partage, qui a réuni un peu plus d'une vingtaine d'acteurs d'horizons variés, pour échanger autour d'éléments historiques et de l'état des transformations en cours au Québec.

Les démarches nécessaires pour entreprendre la seconde phase de l'OVSS se sont avérées positives. Le Collectif des partenaires en développement des communautés (CPDC) a intégré l'OVSS comme l'un de ses outils de réflexion et d'action. La Fondation Lucie et André Chagnon a également offert un pont financier pour poursuivre les travaux en vue du financement de la seconde phase.

Les travaux se sont poursuivis au cours de l'été 2017. Une activité d'analyse « in situ », impliquant les membres du CPDC, a eu lieu au début du mois de juin sur les thèmes de la réorganisation de la gouvernance collective et du maillage des expertises en intervention collective.

Un état de situation, portant sur ces mêmes thèmes, est en cours de réalisation auprès de quatre territoires qui ont su développer des initiatives innovantes. Les résultats seront publiés au cours de l'automne. Parallèlement, les partenaires de l'OVSS travaillent à mettre en valeur, dans des formats pratiques et variés, les contenus développés durant la première phase du projet.



## Chantiers partenariaux



Les chantiers partenariaux sont un projet phare de Communagir depuis nos débuts en 2011.

Une première génération de chantiers partenariaux arrive à sa fin et nous préparons actuellement la deuxième. Un total de 51 personnes ont participé à cette première expérience.

2016-2017 a été marquée par les publications des travaux de deux de nos chantiers :

- Le guide d'animation La participation des élus au développement collectif : Les clés pour se démarquer auprès des élus, réalisé par le chantier sur l'évolution des pratiques.
- Les compétences essentielles pour agir-ensemble et le guide d'animation Révéler les compétences pour augmenter la capacité d'agir-ensemble, réalisés par le chantier sur le développement des compétences.

Le Chantier sur les conditions favorables et le Groupe sur l'évaluation poursuivent leurs travaux et publieront à l'automne 2017 de nouveaux contenus et outils pratiques.

Nous avons également mené une démarche de bilan de l'expérience des chantiers qui mènera à la publication de « La coconstruction : l'expérience des chantiers partenariaux de Communagir », à la fin de 2017 ou au début de 2018.

**Pour répondre à certains défis propres aux pratiques de développement collectif**, des acteurs croisent leurs savoirs et leurs points de vue afin de créer de nouvelles connaissances et des outils pour l'action.

[www.communagir.org](http://www.communagir.org)



Les chantiers  
partenariaux  
de **Communagir**



## Section 6

### La recherche et développement et les communications



## Mécanismes transversaux



Deux mécanismes transversaux alimentent notre capacité à agir de manière systémique et évolutive – la recherche et développement ainsi que les communications. Sans elles, rien ne serait possible : ni innovation, ni transfert, ni influence, ni transformation.

## La recherche et développement

L'année 2016-2017 a été caractérisée par une place accrue accordée aux services de recherche et développement (RD) offerts à l'externe.

La composition de l'équipe RD a changé en cours d'année. Dans un contexte de ressources réduites, le virage « services » a posé quelques défis, affectant l'échéancier de réalisations d'autres travaux, dont les productions des chantiers.

### Services offerts en 2016-2017

#### Évaluation

##### Évaluation dans une perspective de transfert des apprentissages

- Soutien dans l'élaboration d'un kit de démarrage d'une communauté stratégique, un nouveau modèle d'action concertée expérimentée dans le quartier Saint-Michel.
- Soutien dans l'élaboration d'un guide d'implantation du projet Voisins solidaires, au profit du Réseau québécois de villes et villages en santé.

## Accompagnement en évaluation évolutive

- Accompagnement de l'initiative Amplifier Montréal. Une collaboration et un coaching sont offerts par Natasha Blanchet Cohen pour appuyer le développement de nos compétences dans ce type d'évaluation.
- Intégration de l'évaluation évolutive pour soutenir la mise en œuvre d'un plan d'action jeunesse dans le cadre d'un mandat au sein du quartier Montréal-Nord.
- Participation à une communauté de praticiens en évaluation évolutive qui a démarré ses activités en décembre 2016.

## Diffusion de pratiques évaluatives

Dans la perspective de soutenir l'appropriation de pratiques évaluatives par les acteurs terrain, nous avons poursuivi notre collaboration avec Innoweave. Nous avons offert deux webinaires en évaluation évolutive à l'automne 2016 et au printemps 2017. Nous avons également adapté l'atelier sur l'évaluation évolutive que nous offrons depuis trois ans pour qu'il soit accessible en ligne. Une première version a été offerte en mai et juin 2017.

## Soutien à l'innovation

Dans le cadre de la Biennale en développement social de Montréal, nous avons mis au point une formule d'animation originale, l'Alvéole d'innovation, visant à générer des perspectives nouvelles sur la manière d'intégrer le développement social et l'aménagement urbain.

## Soutien à l'analyse

- Nous avons offert des services de soutien à l'analyse intégrés à différents mandats, comme la Biennale en développement social.
- Nous avons également amorcé un mandat de soutien à l'analyse pour approfondir les résultats d'une évaluation des stratégies mises en place pour répondre aux besoins de familles vulnérables.

## Travaux RD réalisés en collaboration

### Diffusion de pratiques d'innovation

- Nous sommes cofondateurs du réseau U.Lab Québec et avons encouragé le déploiement de « hubs » d'innovation. Onze « hubs » ont été actifs au Québec en 2016-2017.
- Nous avons contribué à un effort international de traduction pour permettre à des francophones d'avoir accès à la formation et à l'outillage offert par le U.Lab (M.I.T.) à l'automne 2016.
- Nous participons à une communauté réunissant des praticiens du U.Lab.

### Soutien au développement d'outils

En appui au Centre Léa-Roback et à la Chaire de recherche du Canada Action communautaire et inégalités de santé, nous soutenons la création d'un outil d'appréciation de l'action locale concertée dédiée aux acteurs terrain.

### Projet de recherche sur la participation citoyenne informelle

Suite au démarrage de la recherche partenariale sur la participation citoyenne informelle en juin 2016, nous avons participé à une activité de diffusion sur l'objet de la recherche et sur les défis de participation auxquels elle tente d'apporter de nouveaux éclairages.

### Projet de recherche sur les métiers et pratiques du développement collectif

Nous sommes impliqués dans le groupe de chercheurs et de praticiens qui développe actuellement une importante programmation de recherche sur sept ans. Nous sommes également des collaborateurs actifs dans l'organisation d'une conférence internationale sur le même thème qui aura lieu en décembre 2017.

## Appui au développement stratégique et organisationnel

Les membres de l'équipe RD ont été mis à contribution pour produire un cadre référence pour Communagir. Éclairé par les plus récents travaux sur le rôle de « system curator », la recherche et développement « sociale » et les organisations « opales », ce nouveau cadre rend plus explicite les différentes activités de Communagir pour soutenir le développement des capacités et agir sur les conditions du développement collectif au Québec.



## Les communications



L'année 2016-2017 a permis de finaliser la stratégie de communication amorcée l'an dernier. Celle-ci vient appuyer l'ensemble de l'action de Communagir et permettra d'actualiser nos enseignements stratégiques. Les objectifs sont les suivants :

- Accroître notre notoriété : augmenter la reconnaissance de Communagir par les acteurs du développement collectif, à la fois sur les plans de l'expertise et du leadership.
- Augmenter notre rayonnement : maximiser notre visibilité et être bien compris des acteurs du développement collectif.

Nous avons également dévoilé notre nouveau site Internet, beaucoup plus convivial et attrayant, illustré de photographies du territoire québécois.



### Des chiffres qui parlent

Site Internet : 52 064 sessions pour 159 016 pages vues

Médias sociaux : 1 063 mentions « j'aime » et 1 063 abonnés sur Facebook; 178 abonnés sur LinkedIn

Infolettre : envoi mensuel à 1 179 abonnés



## Section 7

**Les grands dossiers de l'année prochaine**



## Ressources



Communagir est à un tournant. Les résultats de l'évaluation commandée par la Fondation Lucie et André Chagnon confirment les attentes des acteurs du développement collectif envers le leadership de Communagir. Ils confirment aussi la pertinence des stratégies mises de l'avant jusqu'à maintenant, notamment l'empowerment et le partenariat, mais aussi le choix d'investir dans la recherche et développement pour nourrir notre capacité à apprendre de nos expériences, à générer des connaissances innovantes et utiles et à nous adapter aux contextes et aux besoins évolutifs.

**De quels moyens disposerons-nous pour poursuivre nos efforts? Quel modèle organisationnel permettra de bien jouer notre rôle, d'assurer la cohérence de nos stratégies et de nos actions et de poursuivre notre évolution? De grandes questions qui devront trouver réponse en cours d'année.**

Un dossier majeur en 2017-2018 est, certes, la consolidation des ressources financières dont dispose et disposera Communagir pour remplir sa mission. Le processus de diagnostic organisationnel, amorcé en juin 2017, se poursuivra en parallèle. Nous souhaitons, à travers cette démarche, améliorer nos mécanismes actuels et être proactifs dans notre capacité à répondre aux besoins futurs et à saisir les opportunités.

## Quelques autres grands dossiers

- Assurer la poursuite de la phase 2 du projet partenarial Opération veille et soutien stratégique.
- Publier les dernières productions et le bilan des Chantiers partenariaux 1<sup>re</sup> génération et amorcer la 2<sup>e</sup> génération.
- Dynamiser Nous.blogue en nous basant sur les résultats des entrevues faites avec les blogueurs.
- Compléter le bilan des premières années de formation et explorer de nouvelles formes d'apprentissage dans une perspective élargie de renforcement des compétences.
- Mettre en place les mécanismes et outils de notre stratégie de communication.
- Proposer à nos membres une nouvelle forme, plus actuelle et stimulante, de vie démocratique au sein de Communagir.



## Section 8

### Rapport de l'auditeur externe 2016-2017



## Résultats au 31 juillet 2017



### PRODUITS

Apport de la Fondation Lucie et André Chagnon	600 000\$
Apport de la Fondation Lucie et André Chagnon - Projet OVSS	7 000\$
Apport du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale – Projet OVSS	26 400
Amortissement – apport reporté afférent aux immobilisations	1 842\$
Cotisations des membres corporatifs	225\$
<b>Sous-total apports externes</b>	<b>635 467\$</b>
Services conseils	283 210\$
Formations et webinaires	14 025\$
Déboursés facturés	12 176\$
Autre revenu (projet de recherche)	2 177\$
<b>Sous-total activités</b>	<b>311 588\$</b>
<b>Total des produits</b>	<b>947 055\$</b>

### CHARGES

Salaires et charges sociales	653 862\$
Honoraires professionnels	6 386\$
Régime de retraite	12 292\$
Frais de formation et documentation	2 380\$
Honoraires de consultants	6 267\$
Sous-traitance	36 232\$
<b>Sous-total ressources humaines</b>	<b>717 419\$</b>
Frais de promotion, publicité et site Internet	5 439\$
Télécommunications	8 698\$
<b>Sous-total frais de promotion et de communication</b>	<b>14 137\$</b>

Frais de vie associative	8 718\$
Adhésions et abonnements	3 020\$
Frais d'activités (formations et webinaires)	7 611\$
Dépenses chantiers	- \$
Dépenses OVSS	33 400\$
Mauvaises créances	2 886\$
<b>Sous total vie associative et activités</b>	<b>55 635\$</b>
Loyers (Montréal et Québec)	45 018\$
Amortissement des immobilisations	3 969\$
Fournitures de bureau	3 730\$
Location photocopieur	1 461\$
Soutien informatique	409\$
Intérêts et frais bancaires	2 054\$
Entretien et réparation	1 119\$
Assurances	972\$
<b>Sous-total frais d'infrastructure et de fonctionnement</b>	<b>58 732\$</b>
Frais de déplacement administratif	9 359\$
Déboursés refacturés	10 530\$
<b>Sous-total frais de déplacement</b>	<b>19 889\$</b>
<b>Total des charges</b>	<b>865 812\$</b>
<b>EXCÉDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES</b>	<b>81 243\$</b>

## Bilan au 31 juillet 2013



### ACTIF

#### Actif à court terme

Encaisse	458 311\$
Comptes clients	46 919\$
Travaux en cours	13 785\$
Frais payés d'avance	2 415\$

---

**521 430\$**

#### Immobilisations

**15 007\$**

---

**536 437\$**

### PASSIF

#### Passif à court terme

Créditeurs	101 336\$
Dépôts de clients	9 061\$
Apport reporté afférent au fonctionnement	323 000\$

---

**433 397\$**

Apport reporté afférent aux immobilisations

**6 743\$**

---

**440 140\$**

### ACTIFS NETS

Investis en immobilisations	8 264\$
Affectation interne	80 000\$
Non affectés	8 033\$

---

96 297\$

---

**536 437\$**



# Annexe

## Extrait du cadre de référence





## QUE FAISONS-NOUS ?



PROJETS PARTENARIAUX

- > Accompagnement
- > Formation
- > Outils et contenus pratiques
- > Veille et analyse stratégique
- > Développement et partage de connaissances
- > Promotion et diffusion



Communagir

## COMMENT RENFORÇONS-NOUS LA CAPACITÉ DES ACTEURS À MENER DES CHANGEMENTS COLLECTIFS ?



## QUELS RÔLES JOUONS-NOUS ?

- RASSEMBLEUR
- ▼
- ACCÉLÉRATEUR
- ▼
- EXPÉRIMENTATEUR
- ▼
- ÉCLAIREUR
- ▼
- ENTREPRENEUR
- ▼
- FACILITATEUR



## COMMENT APPRENONS-NOUS ?



Réponse aux besoins des acteurs, démarches et projets collectifs



Développement et appropriation de nouvelles pratiques et connaissances

INNOVATION

CONDITIONS FAVORABLES

CAPACITÉ

CONNAISSANCES

COMPÉTENCES



## QUELLE EST NOTRE APPROCHE ?



\*Adapté de: SINHA, Rachel et Tim Dralmin (2016), Mapping momentum: a snapshot of the emerging field of systems change, Social Innovation Generation, 13 p. [sigenation.ca/mapping-momentum](http://sigenation.ca/mapping-momentum)



**Communagir**

**Rapport annuel 2016-2017**

2187 rue Larivières, Montréal  
(Québec), H2K 1P5

[www.communagir.org](http://www.communagir.org)  
[info@communagir.org](mailto:info@communagir.org)