

Rapport annuel



Année financière
1^{er} août 2015
au 31 juillet 2016



Production : Communagir

Rédaction et coordination : Geneviève Giasson

Collaboration à la rédaction et révision :

Alain Meunier, Sonia Racine, Sophie Michaud, François Guérin

Collaboration au contenu : Jocelyne Bernier

Graphisme : François Guérin

Photos : Patrice Halley

Adopté par le conseil d'administration de Communagir du 13 octobre 2016.

Déposé à l'assemblée générale annuelle des membres du 17 novembre 2016.

Table des matières



Mot de la présidente du conseil d'administration	4
Mot de la coordonnatrice générale	6
Section 1 : Bilan du conseil d'administration et de la vie associative	7
Section 2 : Les faits saillants de l'année 2015-2016	9
Section 3 : Évaluer le chemin parcouru	10
Section 4 : Des outils pour agir efficacement	12
Section 5 : Nos services	15
Section 6 : Nos projets partenariaux	26
Section 7 : Perspectives	33
Section 8 : Extrait du rapport de l'auditeur financier pour la période du 1 ^{er} août 2015 au 31 juillet 2016	35

Mot de la présidente du conseil d'administration

Jocelyne Bernier



Après vous avoir présenté en 2015 un bilan d'implantation des 4 premières années de Communagir, le CA et l'équipe ont travaillé à préciser et développer nos enlignements stratégiques pour la période de 2015-2020. Il s'agit d'objectifs ambitieux mais réalisables avec la collaboration de nos membres et de nos partenaires.

D'abord, il faut souligner les efforts de l'équipe pour **maintenir notre capacité d'adaptation** aux attentes exprimées sur le terrain et aux défis posés par la conjoncture.

Cette démarche a permis de reformuler notre offre de services pour l'ancrer plus explicitement dans les besoins identifiés et la rendre plus attractive pour une diversité d'acteurs, ceci dans le but de rester **utiles, utilisables et utilisés**. De plus, les efforts pour rejoindre de nouveaux publics se sont traduits notamment par la présence au CA de deux nouveaux administrateurs : M. Jonathan Lapierre, maire des Îles-de-la-Madeleine, et M. Gilles Gagnon, directeur général de Saint-Urbain, une municipalité de la région de Charlevoix.

Le travail de réflexion et de synthèse en partenariat s'est poursuivi au-delà du cycle des chantiers partenariaux, dont les productions sont maintenant disponibles ou en voie d'être finalisées. En plus de maintenir un groupe de travail sur l'évaluation et une participation active au Collectif des partenaires en développement des collectivités, Communagir continue d'animer Nous.blogue et l'Opération veille et soutien stratégiques. Ces projets bénéficient de la contribution de plusieurs personnes et organisations. Le regroupement de ces compétences diversifiées permet de **maximiser notre impact et notre rayonnement collectif**. En soutenant ces espaces d'échange constructifs, Communagir vise à contribuer positivement au développement d'un **leadership partagé, rassembleur et collaboratif** en favorisant une compréhension partagée des enjeux et défis actuels.

L'année fut aussi marquée par le souci de **consolider notre financement et d'augmenter notre autonomie financière**. Malheureusement, nos revenus autonomes ont été limités par la conjoncture et par des effectifs temporairement réduits pour des raisons à la fois positives, avec des congés de maternité, et d'autres plus difficiles. Nous avons dû nous séparer de l'adjointe administrative pour motif de maladie et faire une mise à pied temporaire pour motif financier. Au nom du CA je tiens à remercier chaleureusement Carole Bonneau et Myriam Thériault pour leur contribution. Il faut aussi souligner la contribution remarquable de toute l'équipe à travers cette année de transition.

Un autre point marquant est le renouvellement du protocole d'entente avec la Fondation Lucie et André Chagnon. Dans cette nouvelle entente, la Fondation a renouvelé et rehaussé son appui financier, pour une première phase de deux ans, avec une évaluation des retombées de Communagir menant à la possibilité d'une prolongation pour trois années supplémentaires.

Tout un chemin parcouru depuis cinq ans! Souhaitons que Communagir garde le dynamisme de la jeunesse, jumelé à sa capacité de s'autoévaluer et de se renouveler, pour contribuer à l'évolution des pratiques en développement collectif. Pour ce faire, le CA souhaite faire appel à VOTRE contribution active comme membres de Communagir. Durant la prochaine année, nous mènerons une réflexion sur la manière de dynamiser la contribution des membres aux orientations et aux activités de l'organisation. Nous souhaitons innover pour trouver une façon stimulante et propre à Communagir de coconstruire davantage avec les forces et expertises de notre réseau. L'assemblée générale annuelle 2016 donnera le coup d'envoi à ce chantier de travail qui sera porté par le CA. C'est donc un rendez-vous!

Bonne lecture!



Mot de la coordonnatrice générale

Geneviève Giasson



J'ai particulièrement apprécié préparer ce cinquième bilan. Évidemment, l'exercice est fastidieux... Cependant, cette année, je pousse un WOW bien senti devant tout ce que nous avons accompli! Cela malgré un contexte mouvementé, incertain, insécurisant même, et des ressources affaiblies.

L'exercice du bilan annuel permet de remonter le temps et la mémoire, d'organiser l'information, de voir les liens, le chemin, et de se féliciter. Les pages qui suivent décriront très bien le chemin; je soulignerai ici l'œuvre collective.

Cette année encore, je lève mon chapeau à notre équipe extraordinaire (incluant nos deux conseillères associées). À notre enthousiasme et notre capacité d'action légendaires, sans lesquels rien n'est possible. À notre conseil d'administration aussi, engagé, intelligent et toujours vigilant.

Je remercie également les membres et collaborateurs qui partagent avec nous leurs réflexions, leurs expériences, leurs connaissances. Qui nous font confiance et s'engagent dans ce grand (et peut-être infini projet) qu'est le développement équitable, inclusif et durable du Québec. Nous sommes une belle gang à fomentier pour un développement collectif et c'est parfait comme ça!

L'un des événements qui a marqué fortement la dernière année est le départ de Carole, notre adjointe. La maladie l'a forcée au repos, elle qui a tant donné énergie et bonne humeur aux autres. Un merci spécial à toi, chère amie! Tu es partout dans ces pages!

Cinq ans de travail collectif, d'apprentissages, d'adaptations et de recherche du meilleur, du plus utile.

Bon anniversaire Communagir et bonne lecture à tous!



L'équipe de Communagir : Sonia Racine, Alain Meunier, François Gaudreault, François Guérin, Marie-Denise Prud'Homme, Maude Roy-Chabot, Myriam Thériault, Sophie Michaud, Sébastien Martineau, Éric Charpentier, Zoé Bergeron et Carole Bonneau.

Section 1 : Bilan du conseil d'administration et de la vie associative

Plusieurs mécanismes permettent d'enrichir notre vie associative et de favoriser l'implication des membres du conseil d'administration au sein de Communagir, ainsi que les liens avec l'équipe de travail.

Au cours de l'année 2015-2016, une attention particulière a été portée à l'implication des administrateurs, conformément à leur souhait de prendre part plus activement au développement et au rayonnement de l'organisation.

COMPOSITION 2015-2016

Le conseil d'administration de Communagir est composé de neuf sièges : quatre sont réservés à des représentants des membres corporatifs, deux à des représentants des membres individuels, deux à des représentants des bailleurs de fonds et un siège est coopté.

Collège des membres corporatifs



GINETTE BOYER
Administratrice
Chaire de recherche du Canada
Approches communautaires et
inégalités de santé



ANNIE AUBERTIN
Administratrice
Avenir d'enfants



DOMINIQUE MORIN
Secrétaire-trésorier
Réseau québécois de
développement social



MARIE CHAMPAGNE
Vice-présidente
Regroupement québécois des
intervenants et intervenantes en action
communautaire en CISSS et CIUSSS

Collège des membres corporatifs bailleurs de fonds



PATRICIA ROSSI
Administratrice
Fondation Lucie et André Chagnon



JONATHAN LAPIERRE
Administrateur
Délégué

Collège des membres individuels et membre coopté



JOCELYNE BERNIER
Présidente



GILLES BEAUCHAMP
Administrateur



GILLES GAGNON
Administrateur
Coopté

LES ACTIVITÉS

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

Le comité exécutif ne s'est pas réuni. Cependant, des rencontres et échanges réguliers ont eu lieu entre la présidente du conseil d'administration et la coordonnatrice générale pour discuter des situations complexes et valider certaines décisions. Une rencontre a également eu lieu entre la présidente, le secrétaire-trésorier, l'auditeur financier, la coordonnatrice générale et l'adjointe administrative pour prendre connaissance des résultats de l'audit et préparer sa présentation au conseil d'administration.

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.

Selon leurs intérêts, certains des membres du conseil d'administration ont participé à des comités de travail (site Internet et stratégie de communication). De même, certains ont participé aux travaux des chantiers partenariaux et ont écrit, à titre de blogueurs, sur Nous.blogue.

Enfin, à travers un mémo publié quelques fois par année (selon les besoins), l'ensemble des membres de Communagir ont été informés des grands travaux de l'organisation.

La quatrième assemblée générale annuelle s'est tenue le 19 novembre 2015 à Montréal en présence d'une quarantaine de personnes.

LES RENCONTRES

- › **15 octobre 2015** – Rencontre du CA
- › **19 novembre 2015** – Rencontre du CA et assemblée générale annuelle
- › **17 décembre 2015** – Rencontre du CA
- › **23 mars 2016** – Rencontre du CA et rencontre CA-équipe
- › **17 juin 2016** – Rencontre du CA et rencontre CA-équipe

Section 2 : Les faits saillants de l'année 2015-2016



S'ADAPTER ET APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE

L'année 2015-2016 marque une étape importante : la fin d'un premier cycle de 5 ans de démarrage, de rodage et d'amélioration continue. Elle marque aussi la fin d'une première entente financière avec la Fondation Lucie et André Chagnon et la signature d'une nouvelle entente pour poursuivre notre mission.

En août 2015, nous présentions à la Fondation Chagnon une proposition intitulée : Communagir 2.0. Cette proposition visait à optimiser¹ nos activités pour nous permettre :

- › **D'être plus performants** sur les plans organisationnel et de nos activités;
- › **De nous adapter au contexte** pour demeurer pertinents et en phase avec les besoins.

Pour identifier et rendre possibles les adaptations nécessaires pour optimiser Communagir, nous avons mené d'importantes démarches tout au long de l'année 2015-2016 :

- › La réalisation d'un bilan d'implantation qui fait état des retombées et des apprentissages des quatre premières années;
- › L'élaboration d'enlignements stratégiques pour la période 2015-2020;
- › La réflexion et l'élaboration de stratégies de communication;
- › L'exploration de marchés et l'élaboration d'une nouvelle offre de services globale et attrayante;
- › L'adoption d'un fonctionnement par projets et de mécanismes de monitoring;
- › L'accroissement de notre capacité d'offrir des services par l'élargissement de la fonction conseil et la priorisation des activités.



¹ Optimiser : Donner à quelque chose le rendement optimal en créant les conditions les plus favorables ou en en tirant le meilleur parti possible (Dictionnaire Larousse)

Section 3 : Évaluer le chemin parcouru



Un bilan d'implantation de nos quatre premières années livré à nos membres lors de l'assemblée générale du 19 novembre 2015

Les constats généraux

- › Au fil du temps, nous avons construit une vision claire de notre rôle et une cohérence dans les moyens mis en place.
- › Communagir est aujourd'hui largement connu des acteurs du développement collectif. Ceux-ci nous reconnaissent un leadership à la fois collaboratif, rassembleur et respectueux de leurs contributions.
- › Les acteurs du développement collectif souhaitent que nous les soutenions dans le contexte actuel de transformation et que nous jouions un rôle d'influence auprès de ceux qui définissent les conditions d'ensemble (cadres et programmes).
- › Nous travaillons avec une diversité toujours plus grande d'acteurs dans l'ensemble des régions du Québec. Environ 27% des mandateurs de services ont fait appel à nous plus d'une fois. Ils disent avoir développé des compétences utiles et habilitantes qu'ils réinvestissent dans d'autres contextes.
- › Les acteurs reconnaissent l'expertise, la souplesse et la polyvalence de notre équipe, permettant de s'adapter à une variété de contextes et de proposer des réponses sur mesure.
- › Lorsqu'ils font appel à nous, les acteurs apprécient que nous soyons externes à leur situation et que nous favorisons des processus stimulants et ouverts, propices au travail collectif et à la prise en compte des différents points de vue.



Bilan d'implantation



- › Les projets que nous initions ou auxquels nous participons démontrent leur pertinence en termes de rayonnement et d'utilité pour les acteurs du développement collectif.
- › La coconstruction et la collaboration sont ancrées dans nos valeurs et dans l'ensemble de nos façons de faire. Les partenaires soulignent la qualité des espaces de collaboration que nous proposons. Ils soulignent qu'être en partenariat avec nous leur permet de renforcer leurs propres compétences stratégiques et de soutenir leur mission.
- › Les acteurs apprécient notre capacité d'innovation, permettant la captation, l'exploration et le transfert de nouvelles avenues théoriques et pratiques. Ils s'attendent à ce que nous proposons des innovations qui les soutiennent concrètement dans leur action.
- › Pour demeurer pertinents et maximiser notre impact, nous comptons sur notre forte capacité d'adaptation, qui permet l'évolution constante de notre réflexion et l'ajustement de nos activités et services.



Section 4 : **Des outils pour agir efficacement**



NOTRE RÔLE

Le regard réflexif porté sur notre action des dernières années confirme la pertinence de notre vision systémique et des stratégies déployées.

On peut définir le rôle que nous jouons de trois façons :

- › **Un agent de changement, portant une vision inspirante, impliqué dans le développement des pratiques et des connaissances et dans l'innovation;**
- › **Un accompagnateur objectif et professionnel, au service des aspirations collectives;**
- › **Un facilitateur, créant des espaces propices à la collaboration et à l'action collective.**

NOTRE ACTION

Pour contribuer à des changements durables et globaux, nous agissons à la fois à court et long termes.

Agir à court terme pour assurer le succès des démarches et projets collectifs

- › Être utiles aux acteurs du terrain;
- › Par des services personnalisés et évolutifs;
- › Axés sur les besoins;
- › Et sur le renforcement de leur capacité d'agir.

Agir à long terme en faveur d'un développement collectif équitable, inclusif et durable

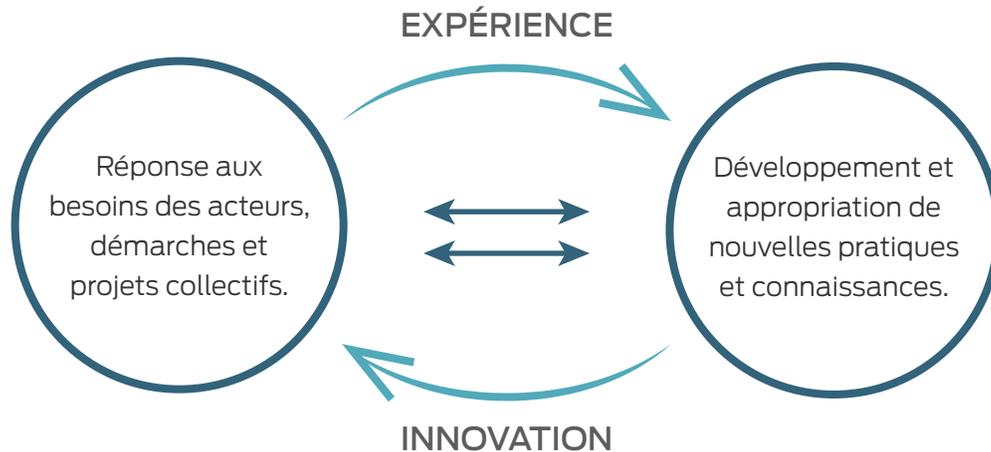
- › Développer des conditions favorables;
- › Et contribuer à un mouvement;
- › Par le partenariat;
- › Et le soutien à des projets structurants et rassembleurs.

NOTRE DYNAMIQUE D'INNOVATION

Nous proposons des solutions pertinentes et innovantes, adaptées aux besoins et à la réalité des acteurs du développement collectif.

Nous demeurons à l'affût des nouvelles pratiques et connaissances et développons des façons de faire et des contenus que nous mettons à profit dans nos interventions.

Nous apprenons aussi de l'expérience des personnes et des groupes que nous accompagnons. Nous intégrons ces apprentissages dans une perspective d'amélioration et d'adaptation continues.



NOS ENLIGNEMENTS STRATÉGIQUES POUR 2015 -2020

Un contexte changeant

Nos enlignements stratégiques sont des balises permettant des choix éclairés. Ils ont également la souplesse nécessaire pour nous permettre de nous ajuster et de saisir les opportunités.

Notre deuxième exercice stratégique réalisé en 2015-2016 s'inscrit dans une volonté d'optimisation et d'adaptation au contexte de pertes et de transformation des leviers du développement collectif.

L'exercice s'appuie sur :

- › **Le travail de documentation et les analyses menés par le conseil d'administration et l'équipe entre décembre 2014 et novembre 2015.**

Ces démarches ont permis de cerner les enjeux et besoins, l'état du marché, les opportunités, ainsi que les avenues d'optimisation des activités et services.

- › **L'analyse des retombées et apprentissages de nos quatre premières années.**

Les entrevues et groupes de discussion réalisés à cette occasion ont notamment permis de mettre en lumière l'impact positif et structurant de Communagir pour les acteurs du terrain, tant en regard des ressources et des services offerts que des espaces de travail collectif et des partenariats développés.

NOS ENLIGNEMENT GÉNÉRAUX

ENLIGNEMENTS GÉNÉRAUX	STRATÉGIES GÉNÉRALES
Maximiser notre impact	<ul style="list-style-type: none"> • Miser sur le partenariat : mettre en commun des ressources et avoir un effet multiplicateur. • Cibler les actions et les projets en fonction de leur pertinence, leur impact et leur rayonnement. • Mettre en valeur notre approche et nos résultats.
Être utiles : utilisables et utilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Orienter nos efforts sur les besoins et enjeux les plus déterminants. • Proposer des formes d'apprentissage et des contenus novateurs et adaptés à nos publics. • Évaluer et adapter nos services en continu. • Faire connaître largement Communagir et nos produits et services.
Assurer un leadership partagé, rassembleur et collaboratif	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la vue d'ensemble et une compréhension partagée des enjeux. • Miser sur le partenariat : offrir des espaces d'échange et de travail constructifs et propices à la collaboration. • Contribuer positivement aux espaces et projets proposés par d'autres. • Utiliser notre capacité d'analyse et d'innovation pour avoir une influence positive.
Maintenir notre capacité d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une approche adaptative permettant d'organiser les ressources, de nous évaluer et de nous ajuster. • Développer des expériences novatrices sous forme de projets pilotes.
Augmenter notre autonomie financière	<ul style="list-style-type: none"> • Faire plus de place aux services dans l'ensemble de nos activités et en développer de nouveaux. • Avoir une offre complète et attrayante pour une diversité d'acteurs. • Saisir les opportunités dans le respect des autres acteurs.



Section 5 : Nos services



LES FORMATIONS ET WEBINAIRES

Au cours de la période, nous avons développé un nouveau contenu de formation sur la gestion de projets collectifs. Les contenus de cette formation ont aussi été utilisés dans différents contextes d'accompagnement.

Formations planifiées

Explorer la pérennité pour des changements durables

- Novembre : 20 participants
- Mai : 15 participants

Stratégie de mobilisation pour le développement des collectivités

- Février : 19 personnes

Animer et accompagner les processus collectifs

- Avril : 16 participants

Provenance des participants pour l'ensemble des formations planifiées

- Montréal : 27
- Québec : 8
- Laurentides : 8
- Estrie : 6
- Montérégie : 6
- Bas-St-Laurent : 5
- Chaudière-Appalaches : 4
- Outaouais : 4
- Laval : 2

Total : 70 participants (comparativement à 54 en 2014 - 2015)

Webinaires

Nos favoris de Communagir pour emporter
(gratuit, septembre : + de 30 inscrits)

Regards sur les pratiques de développement intégré
(webinaire en deux parties, octobre : 11 participants)

Total : environ 40 participants (comparativement à environ 20 participants en 2014 - 2015).

Formations clé en main

Explorer la pérennité pour des changements durables

- Gaspésie
- Lanaudière

Formations sur mesure

Accompagnement de démarches de planification stratégique intégrée (2 journées, COSMOSS)

Explorer la pérennité pour des changements durables (1 journée, QEF)

Animer et accompagner les processus collectifs
(1 journée, Gaspésie)

Stratégie de mobilisation pour le développement des collectivités (2 journées, Port-Cartier)

La stratégie de mobilisation, l'animation et l'accompagnement des processus collectifs
(2 journées, Yukon)

Gestion de projets collectifs
(1 journée, Québec)

Animation d'activités de cocréation
(1 journée, Québec)

Ateliers ou conférences

La pérennité pour des changements durables
(3 hrs)

Des méthodes d'animation créatives et mobilisantes
(2 X 3hrs)

LES DEMANDES ET MANDATS

Durant l'année 2015-2016, l'une des conseillères en développement collectif s'est absentée pour un congé de maternité. La situation fut donc la suivante :

- › Août à décembre 2015 : 3 conseillers en développement collectif / 1 conseiller en recherche et développement (quelques mandats);
- › Janvier à juin 2016 : 4 conseillers en développement collectif / 1 conseiller en recherche et développement (davantage de mandats) / 1 chargée de projet et de recherche.

L'année fut également marquée par le départ non prévu de l'adjointe administrative à la suite d'un diagnostic de maladie. Cette situation a entraîné, durant deux mois, un surcroît important de travail pour la conseillère en développement collectif cheffe d'équipe et pour la coordinatrice générale. À l'arrivée d'un nouvel employé, un support a également été fourni pour permettre son intégration.

Les demandes

2015-2016 est une année record avec 128 demandes reçues. Comparativement à 82 demandes reçues en 2014-2015, il s'agit d'une augmentation de 56%.

De ce nombre, 77 ont donné lieu à une analyse plus approfondie, 44 ont été refusées ou n'ont pas eu de suite et 7 étaient toujours en analyse à la fin de l'année.

Demandes refusées

MOTIFS	TOTAL	%
Pas dans notre créneau (critères d'exclusion)	13	34,1%
Raisons diverses : conditions moins présentes du côté du demandeur, événement ou démarche reportée, etc.	10	22,7%
Manque de disponibilité pour prendre le mandat	10	22,7%
Pas de suivi de la part du mandateur	6	13,6%
Manque de budget du côté du demandeur	3	6,8%
Total	44	100,0%

Temps alloué à l'analyse des demandes

- › 640 heures non facturables ont été consenties à l'évaluation des besoins et à la production d'offres de services (5h/demande environ).
- › 18 rencontres d'analyse des demandes ont eu lieu.

Les mandats

Des 77 demandes analysées, 69 offres de services ont été produites. De ce nombre, 47 ont donné lieu à de nouveaux mandats, 9 étaient en attente de réponse de la part du mandateur à la fin de l'année et 13 n'ont pas eu de suite.

En plus de ces 47 nouveaux mandats, 19 mandats se sont poursuivis de l'année précédente, pour un total de 66 mandats travaillés en 2015-2016. À la fin de l'année, 30 d'entre eux étaient terminés et 27 étaient toujours en cours.

Explication des offres refusées ou sans suite

Choix d'une autre ressource	8	53%
Manque de budget	5	33%
Report	1	7%
Inconnue	1	7%
Total	15	100%

Types de mandats

TYPE	NOMBRE DE MANDATS	%
Accompagnement de démarche	24	36%
Accompagnement d'événement ponctuel	14	21%
Formation sur mesure	10	15%
Accompagnement professionnel individuel	6	9%
Conférence ou atelier lors d' un événement	4	6%
Formation clé en main	4	6%
Accompagnement professionnel collectif	1	2%
Accompagnement stratégique	1	2%
Autre	1	2%
Recherche	1	2%
Total	66	100%

Thématiques des mandats

THÉMATIQUE PRINCIPALE	NOMBRE DE MANDATS	%
Mobilisation de partenaires (engagement)	13	20%
Pérennité	11	17%
Autre ¹	10	15%
Planification collective	9	14%
Gouvernance	7	11%
Arrimage et intégration (hyperconcertation)	5	8%
Fonction d'animation, de coordination ou d'accompagnement	5	8%
Thématique évolutive	3	5%
Évaluation	2	3%
Mobilisation citoyenne	1	2%
Total	66	100%

Paliers d'intervention

PALIER	NOMBRE DE MANDATS	%
Microlocal	4	6%
Local	20	30%
Supralocal	9	14%
Régional	18	27%
National	14	21%
Hors Québec	1	2%
Total	66	100%

Taille des mandats

NOMBRE D'HEURES	NOMBRE DE MANDATS	%
20 h et moins	29	44%
Entre 21 h et 49 h	20	30%
50 h et plus	17	26%
Total	66	100%

¹ Les thématiques évoluent d'une année à l'autre. Cette année, de nouvelles thématiques ont vu le jour, en phase avec les besoins observés sur le terrain et les nouvelles réponses de Communagir, notamment la gestion de projets collectifs ainsi que le positionnement stratégique relié au contexte d'austérité.

Provenance des mandats

RÉGION	NOMBRE DE MANDATS	%
Capitale-Nationale	15	23%
Montréal	10	15%
Chaudière-Appalaches	6	9%
Côte-Nord	4	6%
Bas-St-Laurent	3	5%
Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	3	5%
Estrie	2	3%
Nord-du-Québec	2	3%
Lanaudière	2	3%
Montérégie	2	3%
Outaouais	1	2%
Laval	1	2%
Mandat national	14	21%
Mandat hors Québec	1	2%
Total	66	100%



NOTRE NOUVELLE OFFRE DE SERVICES

Globale, attrayante, axée sur les besoins. Lancée en mai 2016, notre nouvelle offre de services parle aux acteurs du terrain et suscite leur intérêt!

En plus de développer de nouveaux contenus pratiques et des outils autour de la gestion de projets collectifs, nous avons ajouté des services, notamment des services à la carte répondant à des besoins circonscrits : réaliser un sondage, analyser l'information, prendre des décisions collectivement, etc. Quelques exemples :



La pérennité, ça commence maintenant!

Planifiez votre action de façon durable

 Communagir www.communagir.org/services



Vous voulez vous adapter au contexte et garder le cap?

Optimisez la gestion de vos projets collectifs

 Communagir www.communagir.org/services



Vos rencontres sont laborieuses et parfois inefficaces?

Jazzez vos réunions!

 Communagir www.communagir.org/services

L'ÉVALUATION DE NOS NOUVEAUX SERVICES

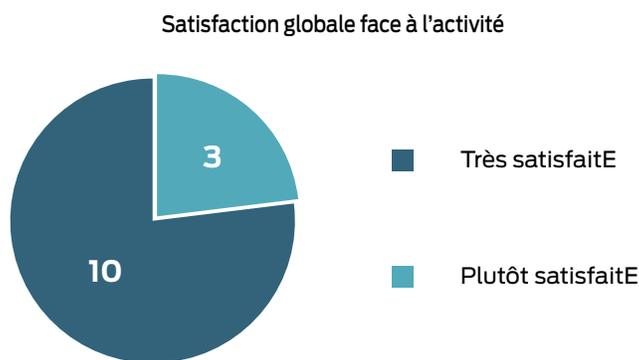
Au fil des ans, la satisfaction globale quant aux services offerts par Communagir demeure élevée.

Nous présentons ici les résultats de l'évaluation de quatre nouveaux services déployés en 2015-2016. Certains d'entre eux sont toujours à l'état de prototypes. Les évaluations et les commentaires reçus des participants ont été des outils essentiels dans une perspective d'amélioration continue.

Formation « Gestion de projets collectifs » - 17 mars 2016

13 répondants

Il s'agit de la première mouture d'une formation qui sera offerte en 2016-2017. Elle répond aux défis associés à la mise en œuvre et à la gestion d'une démarche ou d'un projet collectif : planification, gestion stratégique, prise de décision, monitoring et évaluation, pérennisation.



Commentaires des participants

- « Une compréhension plus claire des processus à mettre en place et des rôles à jouer comme chef/chargé de projet. »
- « Des outils de travail pour mieux gérer la multitude de dossiers simultanément. »
- « Une augmentation de ma confiance en ma capacité d'agir et de soutenir les équipes. »
- « Plus de connaissances attachées à notre pratique de gestion de projet plus collective. »

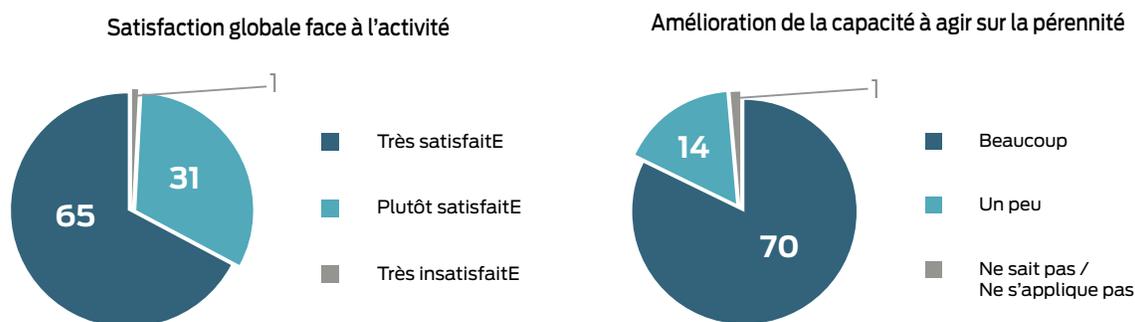
Améliorations à apporter

- « Une deuxième journée pour répondre aux questionnements des participants. »
- « Aborder la formation à partir d'un de nos projets. »
- « Organiser la formation par petits groupes, selon l'envergure (petit ou gros) des projets. »
- « Le contenu était plus collé au 'management' qu'à la gestion collective de projets concertés. »

Formation « Explorer la pérennité pour des changements durables » – 5 formations offertes en 2015-2016

97 répondants

Cette formation outille les participants pour favoriser la durabilité des changements qu'ils souhaitent réaliser collectivement.



PRINCIPALES RETOMBÉES DE LA FORMATION	NOMBRE DE MENTIONS
Outils pratiques	51
Pistes de réflexion pour la pratique	19
Nouveaux concepts	14
Prises de conscience	10
Idées de mise en œuvre	8
Clés de processus	7
Compréhension globale de la pérennité	7

Commentaires des participants

- « L'évidence qu'il faut prendre le temps de réfléchir avant d'effectuer un changement ou de démarrer un projet. »
- « Une autre perspective sur la question : la nécessité de s'adapter. »
- « Une superbe réflexion et les éléments suivants : finalité, changement souhaité, principes soutenus par le contexte. »
- « Des outils et une pression en moins; nous ne sommes pas obligés de tout réaliser. »

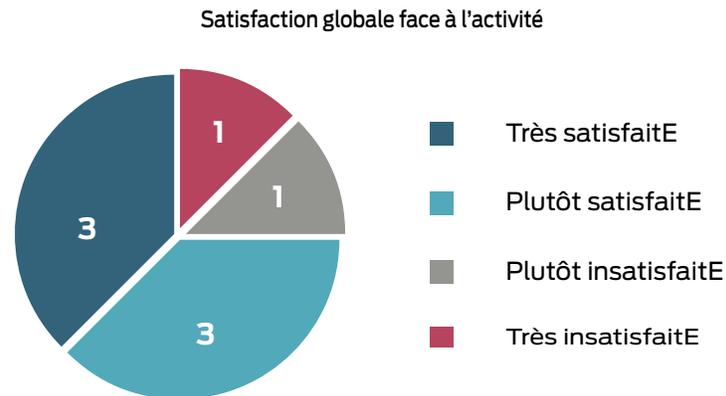
Améliorations à apporter

- « Aborder les résistances/obstacles pour amener les changements de paradigmes. »
- « Plus de temps pour aider les regroupements présents et pour les lancer sur les bonnes pistes de réflexion. »
- « Explorer comment la connectivité intergroupe (regroupements) pourrait nous enrichir : stratégie regroupée?, mise en commun de ressources?, veille?, partage des meilleures pratiques?, lobby régional? »
- « Des devoirs pour analyser le plan d'action et faire des choix dans nos priorités. »
- « Passer un peu plus de temps sur les démarches de monitoring. »

Webinaire « Regards sur les pratiques d'intégration du développement collectif » - 29 octobre et 12 novembre 2015

8 répondants

Ce webinaire explore les nouveaux modèles pour accroître l'impact collectif et assurer une plus grande cohérence des actions entre elles.



Commentaires des participants

- « Beaucoup d'outils, des réflexions et un portrait de ce qui nous attend! »
- « Continuer à me tenir au-devant de la vague et à y croire, mais partir d'où en sont les partenaires pour les faire cheminer à leur rythme et non au mien! »
- « La formule webinaire rendait le contenu plus difficile à s'approprier. »
- « La liaison web a été difficile, particulièrement à la première rencontre. »
- « Compréhension que l'intégration englobe plus que ce que je pensais et à notre façon, nous en faisons déjà. Il reste à l'amener à un autre niveau. »

Améliorations à apporter

- « Effort intéressant pour rejoindre des gens d'une façon moins énergivore qu'une formation sur place, mais je reste sur ma faim quant à la façon dont la thématique a été abordée. »
- « Bien que j'aie adoré la présentation d'une expérience concrète, avoir plus d'un exemple de pratique d'intégration pour voir différentes façons que ce type d'expérience a été vécu. »
- « Mettre en lumière les facteurs de réussite, les défis, certains modèles présents dans les milieux, plusieurs exemples concrets, plutôt que de survoler le sujet et partager une expérience. »



Formation « S'outiller pour accompagner dans un contexte d'innovation » - 2 formations offertes en 2015-2016

43 répondants

Cette formation vise à augmenter les habiletés des personnes qui accompagnent des collectivités dans une démarche innovante.

PRINCIPALES RETOMBÉES DE LA FORMATION	NOMBRE DE MENTIONS
Outils pratiques	9
Motivation, espoir	8
Perspectives pour l'avenir, les suites	8
Liens et appuis pour avancer	8
Plan de match	7
Questionnements et doutes	6
Compétence accrue	5
Des nouveaux contacts	4
Idées de mise en œuvre	3
Repères et principes	3

Commentaires des participants

- « Plusieurs pistes à explorer, plusieurs questions (constructives), de nouvelles idées pour accompagner la démarche de changement. »
- « Une idée plus claire de ce qui s'en vient et des rôles que nous aurons à jouer. »
- « Le désir de poursuivre la synergie de l'équipe, un moment pour prendre en compte la vision de l'autre et travailler avec, ensemble. »
- « Des stratégies, de l'ouverture, de l'optimisme, de la fierté. »
- « Une équipe prête à travailler ensemble. »
- « Meilleure idée de mon rôle et des attentes face à mon engagement dans la démarche. »
- « Un plan de match (ligne de temps, lumière rouge, rôles) et une confiance dans l'adhésion de chacun. »

Améliorations à apporter

- « Prévoir une journée de plus dans quelques mois afin de nous permettre de nous recentrer sur la démarche. Important cette réflexion, à poursuivre. »
- « Un peu moins de périodes de retour/synthèse des discussions par petits groupes. »
- « Totalement satisfaite. Le reste doit venir de nous, en réfléchissant ensemble. »
- « Un peu plus de temps en équipe de territoire pour s'approprier davantage le processus. »

LES SERVICES GRATUITS

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

Nous rendons également accessibles, en ligne, des connaissances, des repères et des outils adaptés aux besoins des praticiens. Ces contenus évoluent et s'enrichissent constamment pour s'adapter à la réalité en mouvement.

En 2015-2016, nous avons revu et bonifié la section « Comprendre et agir » de notre site Internet en vue du lancement d'un nouveau site, fin 2016. Nous avons également ajouté de nouveaux outils sur notre plateforme « Communagir pour emporter ».

Des chiffres qui parlent de Communagir pour emporter

- › 8 nouveaux outils
- › 10 602 visites
- › 68 000 pages vues



Section 6 : **Nos projets partenariaux**



La collaboration a toujours été au cœur de notre action.

En plus de notre collaboration autour de projets ponctuels, nous sommes membre corporatif de l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) et de la Revue Kaléidoscope, où nous occupons la vice-présidence du CA. Nous participons aussi activement au Collectif des partenaires pour le développement des communautés.

Nous sommes membre du comité aviseur de la Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS) de l'Université de Montréal et de celui du projet de recherche « Professions et pratiques de développement collectif », piloté par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) de l'Université du Québec en Outaouais.

Enfin, nous sommes partenaire du Service de l'éducation des adultes du Cégep de Victoriaville, autour de l'attestation d'études collégiales (AÉC) en mobilisation et développement des communautés locales.

En plus d'apporter notre collaboration active à des projets pertinents initiés par d'autres acteurs, nous développons et animons certains projets partenariaux : les chantiers, Nous.blogue et l'Opération veille et soutien stratégiques.

Ces projets sont choisis pour :

- › Leur effet structurant et leur fort impact;
- › Leur pertinence en regard des besoins et des enjeux prioritaires;
- › Leur concordance avec notre mission, nos enlignements et nos stratégies.



NOUS.BLOGUE

Nous.blogue a eu un an le 1^{er} avril 2016. Pour souligner cet anniversaire, une série de billets sur le thème du dialogue a été produite. Treize billets ont été écrits durant les huit semaines qu'a duré la série.

De nouveaux blogueurs ont également été recrutés, portant le nombre à 21. Des efforts ont été faits pour accroître la visibilité du blogue dans les réseaux sociaux comme dans les médias. Le billet d'ouverture de la série sur le dialogue, signé par Michel Venne, a été repris dans la page Idées du journal Le Devoir et la chargée de projet responsable du blogue a offert une entrevue à l'émission « À l'échelle humaine » de la radio CIBL.



The screenshot shows the homepage of the 'Nous.blogue' website. The header is green with the logo 'Nous.blogue' and the tagline 'Le blogue de l'action collaborative au Québec'. Navigation links include 'ACCUEIL', 'LES BLOGUEURS', 'À PROPOS', 'CONTACT', and 'INSCRIPTION'. Below the header, three blog posts are displayed in a grid. Each post features a title, a date, a short text excerpt, and a 'J'aime' button. The first post is 'Le fédéralisme et la social-démocratie' by Claire Bolduc, dated 1 MAR 2016. The second is 'Le dialogue social dans un monde pluriel' by Claire Bolduc, dated 1 MAR 2016. The third is 'Mingala bal (Bonjour!)' by Claire Bolduc, dated 30 MAR 2016.

Des chiffres qui parlent

- › 100 billets publiés en un an;
- › 888 mentions « J'aime » sur Facebook;
- › Envois mensuels des derniers billets publiés à 203 personnes;
- › Nombre de pages vues : 30 753;
- › Nombre de visites : 16 539 (1 316/mois);
- › Nombre de nouveaux visiteurs : 11 651;
- › Nombre de visiteurs qui sont venus plus d'une fois : 5 139;
- › Environ 1 700 visiteurs sont venus plus de 15 fois, dont 750 plus de 50 fois.

L'OPÉRATION VEILLE ET SOUTIEN STRATÉGIQUE



L'Opération veille et soutien stratégiques a pris son envol début 2016. Il s'agit d'un important projet partenarial qui vise à outiller les acteurs du développement collectif québécois dans leur compréhension des transformations en cours, en leur fournissant de l'information stratégique.

Un comité de pilotage a été mis sur pied réunissant les partenaires du projet : le Réseau québécois de développement social (RQDS), le Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI), la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCO), la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) et Communagir.

En plus de travailler à produire un historique de l'évolution de l'action collective au Québec et un état de situation des enjeux actuels, les partenaires du projet ont déployé beaucoup d'efforts pour faire connaître le projet, élargir le partenariat et réunir les ressources nécessaires à sa réalisation.

Une identité visuelle, ainsi qu'une vidéo et une page Web, ont été développées et sont prêtes pour le lancement officiel du projet au début de l'automne 2016.



**CROISER LA CONNAISSANCE
ET L'EXPÉRIENCE**

LES CHANTIERS PARTENARIAUX

Un exemple de réalisation du chantier sur les conditions favorables au développement collectif

Le chantier sur les conditions favorables porte un regard sur l'ensemble des conditions qui facilitent le développement collectif au Québec. Parmi celles-ci, il a choisi l'engagement comme cible de travail.

Au cours des trois dernières années, ce chantier a tenté de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce que l'engagement? Comment se construit-il? Quels sont ses repères, pièges et pistes de solutions? Comment tenir compte du contexte de différents types d'acteurs : citoyens, élus, organisations communautaires, institutions publiques et gouvernements?

Les membres du chantier se sont réunis à quatre reprises en 2015-2016. Durant cette période, ils ont produit une vidéo s'adressant à toute personne, groupe ou organisation ayant la volonté de mener un changement collectif en y impliquant d'autres acteurs.

Un guide accompagnant la vidéo sera complété à l'automne 2016. Déjà, un atelier a été développé et expérimenté pour s'appropriier les contenus du guide.

La fin des travaux est prévue pour décembre 2016.



**L'ANALYSE COLLECTIVE
D'UNE SITUATION**

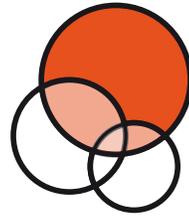


**LA CRÉATION D'UNE
VISION COMMUNE**

Un exemple de réalisation du groupe de travail sur l'évaluation

L'évaluation : un outil utile pour mener des changements collectifs

Le groupe de travail sur l'évaluation est le dernier né des chantiers partenariaux. Il se préoccupe de l'appropriation de pratiques évaluatives utiles aux acteurs du terrain dans la mise en œuvre de changements collectifs.



Groupe de
travail
sur l'évaluation

Le groupe construit actuellement un guide pour accompagner les acteurs dans leur questionnement sur la pertinence de mener une évaluation et/ou dans la préparation d'un processus d'évaluation.

En 2015-2016, le groupe s'est réuni à trois reprises et a tenu une rencontre en sous-comité. Il a réalisé huit groupes de discussion au sein de regroupements ayant réalisé un processus d'évaluation réussi (33 participants). Il a également produit une analyse croisée des résultats avec ceux d'un sondage réalisé au printemps 2015.

Le groupe travaille actuellement à resserrer le fil pédagogique de l'outil et à rassembler l'ensemble des contenus requis pour constituer le guide.

La fin des travaux est prévue pour le printemps 2017.



LES COMMUNICATIONS

L'année 2015-2016 a été importante sur le plan des communications. Dans notre effort d'optimisation, les communications prennent une dimension encore plus névralgique.

Afin de déterminer les stratégies de communication nécessaires pour soutenir l'ensemble de notre mission, nous avons mené une réflexion approfondie qui a mobilisé toute l'équipe. Ce fut notamment l'occasion d'explorer de nouveaux marchés en comprenant mieux les perspectives et besoins des publics visés.

Nous avons également travaillé à revoir notre site Internet pour le rendre plus ergonomique et attrayant. Le résultat sera dévoilé fin 2016.

Des exemples de réalisations

- › Stratégie de lancement de la nouvelle offre de services;
- › Stratégie de communication pour Nous.blogue et pour le dossier spécial sur le dialogue;
- › Activités de représentation dans plusieurs événements;
- › Lancement de la vidéo « La participation des élus au développement collectif — Les clés pour se démarquer auprès des élus », produite par le chantier sur l'évolution des pratiques;
- › Production d'une vidéo promotionnelle pour les formations;
- › Production de gabarits de documents uniformisés et d'un cahier des normes graphiques.

Des chiffres qui parlent

- › Site Internet : 34 070 visites, 138 030 pages consultées, moyenne de 2,45 minutes par visite, près de 3 pages visitées par session;
- › Médias sociaux : 870 mentions « J'aime » sur Facebook, 375 abonnés sur Twitter et 139 abonnés à la page LinkedIn;
- › Infolettre : envois mensuels à plus de 1 100 abonnés.



On s'intéresse à nous – quelques sources

- › Bulletin juin 2016 de la Corporation de développement communautaire (CDC) Centre-Sud
- › Les métiers du développement territorial au Québec, de Martin Robitaille — Extrait du document du chantier sur le développement des compétences;
- › Réseau canadien de développement économique communautaire — Formations;
- › Espace Ressources — UQAM — Communagir pour emporter;
- › Santé jeunesse Côte de Gaspé — Vidéo et document sur les élus (chantier sur l'évolution des pratiques);
- › Infolettre CDC de Bellechasse — Présentation générale.



Section 7 : Perspectives



NOS CIBLES PRIORITAIRES 2016-2018

Cible 1 : Renforcer l'efficacité des pratiques de gestion des démarches et projets collectifs

Justification : La mise en œuvre de changements à long terme, multidimensionnels et impliquant plusieurs acteurs, a toujours été un enjeu. Nous constatons actuellement une recherche de façons optimales et nouvelles de travailler ensemble, renforcées par les pressions liées au financement et aux exigences accrues des bailleurs de fonds.

Quelques moyens :

- › Développer des contenus et des outils adaptés;
- › Poursuivre le déploiement des nouveaux services;
- › Poursuivre les travaux du groupe de travail sur l'évaluation.

Cible 2 : Influencer les politiques et orientations publiques et philanthropiques

Justification : Le Gouvernement et certaines fondations définissent et implantent actuellement de nouvelles orientations et de nouveaux mécanismes de mise en œuvre. Nous nous préoccupons des conditions qui facilitent l'action et le développement collectifs et voulons contribuer activement à ce que ceux-ci soient cohérents avec les besoins du terrain.

Quelques moyens :

- › Coproduire de la connaissance, de la réflexion et des outils pour enrichir les stratégies et les pratiques des acteurs du terrain;
- › Accompagner les acteurs dans leur réflexion stratégique et leur positionnement.

Cible 3 : Améliorer notre stabilité financière

Justification : Dans la dernière année, nous avons vécu une baisse de nos revenus autonomes et avons déployé des efforts importants pour nous adapter à la réalité en transformation. Nous devons être en mesure d'anticiper les besoins et la demande et de nous y adapter de manière proactive.

Quelques moyens :

- › Maximiser notre capacité de lecture des besoins et des opportunités;
- › Mettre en œuvre une stratégie de communication.

Quelques grands dossiers de la prochaine année

- › Assurer la poursuite de la phase 2 du projet partenarial Opération veille et soutien stratégiques : recherche de financement, consolidation du partenariat, développement des projets;
- › Publier le bilan et explorer de nouvelles avenues pour les chantiers partenariaux;
- › Faire un bilan des premières années de formation et explorer de nouvelles formes d'apprentissage pertinentes en regard des besoins, des publics et des technologies;
- › Collaborer avec la Fondation Lucie et André Chagnon dans le cadre de l'évaluation des retombées de Communagir.



Section 8 : **Extrait du rapport de l'auditeur financier pour la période du 1^{er} août 2015 au 31 juillet 2016**

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil d'administration du **CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES**

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints du **CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES**, qui comprennent le bilan au 31 juillet 2016, l'état des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

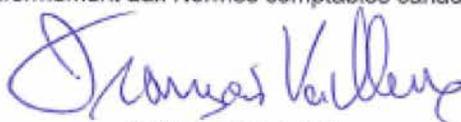
Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers, afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du **CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES** au 31 juillet 2016, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Montréal
Le 13 octobre 2016



CPA auditeur, CA

CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES
RÉSULTATS

Pour l'exercice terminé le 31 juillet

	2016	2015
PRODUITS		
Apport de la Fondation Lucie et André Chagnon	580 000	500 000
Services conseils	168 867	194 258
Formations	22 523	15 170
Apport de la Fondation Lucie et André Chagnon - projet OVSS	15 000	-
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale - projet OVSS	13 600	-
Déboursés facturés	15 688	14 154
Amortissement - apport reporté afférent aux immobilisations (note 5)	2 369	3 904
Webinaires	880	710
Cotisations des membres corporatifs	45	405
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	-	69 270
	818 972	797 871
CHARGES		
Salaires et charges sociales	658 037	660 047
Loyer	43 703	38 888
Dépenses projet OVSS	28 600	-
Déboursés refacturés	18 742	23 319
Frais de promotion, publicité et site internet	18 373	16 719
Frais de déplacement administratif	16 103	16 293
Régime de retraite	10 892	11 379
Honoraires de consultants	10 346	3 474
Télécommunications	8 241	9 525
Dépenses chantiers	7 489	31 363
Frais vie associative	6 881	6 332
Honoraires professionnels	6 247	5 845
Frais d'activités (webinaires et formations)	5 712	4 648
Amortissement des immobilisations	4 696	5 512
Adhésion et abonnements	3 705	2 999
Fournitures de bureau	3 408	3 405
Intérêts et frais bancaires	1 630	1 313
Location photocopieur	1 513	367
Frais de formation et documentation	961	3 660
Assurances	936	981
Soutien informatique	732	1 335
Entretien et réparations	428	426
Projet Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	-	15 179
	857 377	863 009
INSUFFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	(38 405)	(65 138)

Voir les notes afférentes aux états financiers

CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES**BILAN**

Au 31 juillet

	2016	2015
ACTIF		
Actif à court terme		
Encaisse	14 492	339 199
Comptes clients	50 210	11 825
Subvention à recevoir - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	13 600	12 140
Autres recevables	3 764	3 895
Travaux en cours	21 828	9 393
Frais payés d'avance	1 608	3 566
	<u>105 502</u>	<u>380 018</u>
Immobilisations (note 3)	<u>15 149</u>	<u>19 847</u>
	<u>120 651</u>	<u>399 865</u>
PASSIF		
Passif à court terme		
Créditeurs (note 4)	91 336	78 418
Dépôts de clients	5 876	7 034
Apport reporté afférent au fonctionnement	-	250 000
	<u>97 012</u>	<u>335 452</u>
Apport reporté afférent aux immobilisations (note 5)	<u>8 585</u>	<u>10 954</u>
	<u>105 597</u>	<u>346 406</u>
ACTIF NET		
Investi en immobilisations	7 558	8 893
Affectation interne (note 6)	-	30 000
Non affecté	7 496	14 566
	<u>15 054</u>	<u>53 459</u>
	<u>120 651</u>	<u>399 865</u>

Voir les notes afférentes aux états financiers

Au nom du conseil

Administrateur

Administrateur



RAPPORT ANNUEL 2015-2016



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

www.communagir.org | info@communagir.org