Communagir

# Rapport annuel

**Année financière du**
**1er août 2014**
**au 31 juillet 2015**

# Table des matières


- Mot du conseil d'administration 3
- Mot de la coordonnatrice générale 4
- Bilan du conseil d'administration 6
- Bilan de nos activités et services 7
- Évaluation de nos services 11
- Nos chantiers partenariaux 14
- Nos activités de recherche et développement 18
- Nos activités de communication 21
- Perspectives 2015-2016 24
- Extraits du rapport de l'auditeur indépendant 2014-2015 25

# Mot du conseil d'administration

Nous vivons tous une période de turbulence marquée par des compressions importantes qui affectent les ressources, les structures et les partenariats dédiés au développement collectif. Ce contexte nous impose de réorganiser nos réseaux, d'élargir nos espaces de concertation et de revoir nos pratiques de mobilisation et de prise en charge collective.

Communagir a le souci d'être contributif dans le contexte actuel, de répondre aux besoins émergents et de soutenir les actions des collectivités qui promettent des retombées structurantes. Comme beaucoup d'organismes, nous devons nous ajuster tout en nous appuyant sur nos acquis. En cours d'année, nous avons donc précisé nos objectifs à court terme en les centrant sur la qualité et l'utilité de nos services en regard de la situation actuelle. De plus, nous avons voulu exprimer concrètement notre soutien aux acteurs du terrain en diffusant des messages d'appui et en développant une plateforme d'échange large avec « Nous.blogue ».

Pour mieux répondre aux besoins des acteurs, l'équipe a produit « Communagir pour emporter », qui diffuse, via notre site internet, plusieurs outils d'animation développés au fil du temps. Elle a initié une formation sur la pérennité qui est très en demande. De plus, les chantiers partenariaux ont poursuivi leurs réflexions avec la contribution de plusieurs partenaires. Après avoir partagé leurs résultats dans le cadre de rencontres inter-chantiers, ils arrivent à la fin d'un cycle et leurs produits seront diffusés bientôt sous une forme que nous voulons conviviale et inspirante. Mentionnons aussi la collaboration avec la Fondation McConnell dans le cadre du projet Innoweave, afin de rendre disponibles en français des outils d'évaluation évolutive pour les acteurs du développement collectif.

Communagir arrive cette année à la fin d'un cycle de financement de 5 ans par la Fondation Lucie et André Chagnon. Notre organisation a gagné en reconnaissance et en maturité. Il est temps de consolider nos propres stratégies de pérennité. Avec l'expérience acquise, nous avons jugé pertinent d'amorcer une démarche d'évaluation incluant la création d'un groupe de travail avec des chercheurs et la tenue d'un premier « focus group » d'utilisateurs. Nous avons décidé d'ajuster notre politique de tarification dans le but d'accroître la part de revenus autofinancés, tout en assurant l'accessibilité de nos services et l'équité interrégionale. Aussi, nous avons accueilli deux collaboratrices externes qui s'associent à l'équipe après une période d'intégration et qui assumeront des mandats dans les régions du Bas St-Laurent et du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Les défis pour l'année en cours restent importants : consolider notre financement; élargir notre base en développant des partenariats autour de projets précis où tous ont un apport et tirent des bénéfices; approcher de nouvelles clientèles potentielles; réinvestir le travail de recherche et développement encore plus directement dans la réalisation de la mission et des activités de Communagir; consolider nos mécanismes d'échange avec les différents animateurs du développement collectif. Afin d'atteindre pleinement ces objectifs, nous avons besoin de votre collaboration pour élargir ce travail en réseau et imprimer un nouveau souffle au développement de nos collectivités.

**Jocelyne Bernier, présidente**
**Pour le conseil d'administration de Communagir**

# Mot de la coordonnatrice générale

C'est encore avec une grande fierté que je vous présente le rapport annuel 2014-2015 de Communagir, au nom de toute son équipe.

## Demeurer fort et soutenant dans le contexte de fragilité actuel!

En quatre ans d'existence, Communagir est devenu un incontournable dans le paysage du développement local et régional au Québec. Un « phare », comme nous l'ont dit plusieurs personnes, essentiel et particulièrement soutenant dans le contexte actuel de perte de ressources (notamment humaines et financières) et de déstructuration de plusieurs leviers collectifs.

Comme vous le lirez dans ces pages, nous avons, au cours de l'année :

- Atteint notre objectif de revenus autogénérés en réalisant de nombreux mandats, dans toutes les régions du Québec, auprès d'une grande diversité d'acteurs et de démarches collectives;
- Formé et accompagné de très nombreux acteurs dans une perspective d'appropriation de compétences professionnelles utiles et habilitantes;
- Développé une plateforme virtuelle, Communagir pour emporter, offrant des conseils et des outils d'animation, dont nous soutenons l'utilisation et l'adaptation;
- Proposé de nouveaux contenus et des approches novatrices pour répondre aux enjeux actuels de pérennité, de développement intégré, de mise en œuvre du changement, d'évaluation, de participation citoyenne, etc.
- Animé des espaces de travail collaboratifs et soutenu la production de nouveaux outils et connaissances pratiques, ancrés dans les besoins et enjeux actuels (participation des élus, compétences de l'action collective, évaluation dans un contexte de développement collectif, engagement des acteurs, participation citoyenne, etc.);
- Initié et coordonné un espace de prise de parole et de mise en réseau des acteurs du développement collectif, Nous.blogue;
- Renforcé nos liens avec plusieurs acteurs et joué un rôle actif dans plusieurs projets et espaces de travail collectifs particulièrement structurants;
- Développé un réseau de collaborateurs associés à Communagir permettant de consolider l'expertise dans certaines régions du Québec et d'accroître notre capacité à répondre aux demandes;
- Initié plusieurs actions pour soutenir les acteurs du développement collectif dans les changements actuels (analyse et prise de position, veille sur l'actualité, campagne de solidarité, réseau LinkedIn, Nous.blogue, etc.);
- Et bien d'autres choses!

## L'obligation de s'adapter – Être proactif et stratégique

Pour rester ce phare, alors que plusieurs repères disparaissent, il faut s'adapter et le faire correctement. C'est ce que nous tentons actuellement de faire de manière efficiente, en restant centrés sur notre mission, mais également en saisissant les opportunités de consolider notre rôle et nos bases financières.

Le contexte d'austérité, qui fragilise l'ensemble des acteurs et accroît la pression sur les ressources disponibles, n'est pas sans impact sur la situation financière de Communagir. La perte en 2015 d'un financement du Fonds québécois d'initiative sociale, la fin de l'entente actuelle avec la Fondation Lucie et André Chagnon et les démarches moins fructueuses qu'espéré auprès d'autres bailleurs de fonds nous obligent à être proactifs et à engager un questionnement de fond : *comment assurer notre équilibre financier à court et long termes, tout en préservant notre effet structurant et notre capacité à soutenir l'innovation?*

Fin 2014 et début 2015, nous avons donc pris un temps d'arrêt avec nos membres (lors de l'AGA du 1er décembre 2014) puis avec notre conseil d'administration (lors de la rencontre du 26 mars 2015) pour comprendre les implications du contexte actuel et s'y adapter. Suite à quoi, nous avons entrepris une démarche de consolidation de notre modèle d'affaires, explorant notamment de nouveaux services et activités. Cette démarche s'est poursuivie au cours de l'été 2015 par l'exploration des marchés et la réalisation d'analyses de faisabilité. Une proposition globale a été présentée au conseil d'administration du mois d'octobre 2015.

L'ensemble de cette démarche permettra également d'alimenter les discussions avec nos bailleurs de fonds et guidera, en 2015-2016, l'élaboration de notre prochaine planification stratégique.

**Geneviève Giasson**
**Coordonnatrice générale**

# Bilan du Conseil d'administration

Le conseil d'administration de Communagir s'est réuni à cinq reprises entre le 1er août 2014 et le 31 juillet 2015. Deux de ces rencontres se sont en partie déroulées en présence des membres de l'équipe de travail de Communagir. Elles ont permis de travailler de concert sur les orientations et les choix stratégiques de l'organisation.

En plus des rencontres régulières du conseil d'administration, ses membres ont été impliqués dans d'autres activités, soit : 2 rencontres du comité exécutif en lien avec la consolidation du financement, 3 rencontres du comité sur la refonte du site Internet et les rencontres régulières des chantiers partenariaux.

Au cours de l'année, le conseil d'administration a été particulièrement interpelé par l'analyse du contexte actuel, le processus consolidation de Communagir, le renouvellement de l'entente financière avec la Fondation Lucie et André Chagnon et le projet de veille stratégique développé en partenariat avec le Réseau québécois de développement social et la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire.

## Composition 2014-2015

Le conseil d'administration de Communagir compte neuf sièges : quatre sièges réservés aux membres corporatifs, deux sièges aux membres corporatifs bailleurs de fonds, deux sièges aux membres individuels et un siège coopté. Les membres ont toutefois choisi de laisser vacant un des sièges réservés aux bailleurs de fonds.

**Pour l'année 2014-2015, le conseil d'administration se composait comme suit :**

### Collège des membres corporatifs

**Chaire approches communautaires et inégalités de santé**, représentée par madame Ginette Boyer

**Chaire Desjardins en développement des petites collectivités**, représentée par monsieur Patrice Leblanc

**Réseau québécois de développement social**, représenté par monsieur Dominique Morin

**Centre de santé et de services sociaux de la MRC de Coaticook**, représenté par madame Marie Champagne

### Collège des membres corporatifs bailleurs de fonds

**Fondation Lucie et André Chagnon**, représentée par madame Patricia Rossi

### Collège des membres individuels et membre coopté

**Madame Jocelyne Bernier**
Présidente

**Monsieur Jude Brousseau**
Vice-président

**Monsieur Gilles Beauchamp**

# Bilan de nos activités et services

## Nos formations

**Quoi de neuf?**

Communagir a offert une nouvelle thématique de formation : Explorer la pérennité pour des changements durables. Il s'agit en quelque sorte d'innover avec les participantes et les participants sur cette notion peu couverte par la littérature. Dans le contexte d'austérité qui prévaut, comment soutenir des transformations à long terme alors qu'est menacée l'existence même de certaines structures visant le développement collectif? Comment viser un développement durable alors que le financement de plusieurs actions sur le terrain est remis en question en partie, si ce n'est en totalité?

Inutile de dire que cette thématique suscite beaucoup d'intérêt sur le terrain!

**Un petit extra pour la cuvée 2014-2015 de nos ateliers de formation planifiés!**

Afin de maximiser le transfert des apprentissages, nous offrons désormais gratuitement un webinaire de suivi après chacun de nos ateliers de formation planifiés.

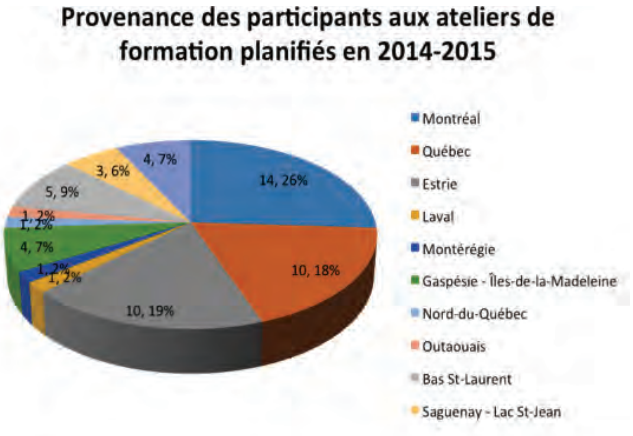
Ces rencontres virtuelles permettent aux participants de se retrouver, après quelques mois, afin de mettre en commun leurs expériences. C'est l'occasion de prendre un temps d'arrêt et de mesurer le changement parcouru quant à la mise en pratique des contenus abordés lors de la formation. C'est aussi une opportunité de bénéficier du point de vue des conseillers de Communagir, de partager les bons coups et de se réajuster.

Nous avons tenu deux webinaires de suivi à ce jour et plusieurs participants se disent très reconnaissants de bénéficier de cet espace postformation.

### Thématiques des ateliers de formation planifiés :

- Explorer la pérennité pour des changements durables – Québec et Montréal;
- Stratégie de mobilisation pour le développement des collectivités locales – Montréal;
- Animer et accompagner les processus collectifs – Québec.

**Nombre total de participants : 54**



## Thématiques des ateliers de formation sur mesure :

- Explorer la pérennité pour des changements durables;
- Stratégie de mobilisation pour le développement des collectivités locales;
- Mobilisation et accompagnement;
- Mobilisation et participation citoyenne;
- Développement intégré;
- S'outiller pour accompagner dans un contexte d'innovation.

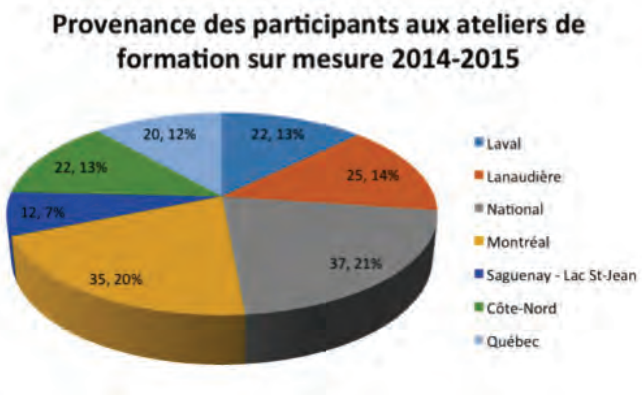
**Nombre total de participants : 168**

## Nos webinaires

**Offerts dans le cadre du « Zoom » sur la participation citoyenne :**

- La p'tite école de Lac-Édouard;
- Le budget participatif de St-Basile-le-Grand;
- Sommes-nous en présence d'une nouvelle vague de participation citoyenne? (offert en collaboration avec le CoCo – Centre des organismes communautaire).

Une fois de plus cette année, nos webinaires ont permis de mieux cerner certains enjeux et ont facilité la mise en contact directe, grâce au virtuel, de certains acteurs du terrain éloignés géographiquement les uns des autres.




### Quelques commentaires des participants aux formations

« Très chargé, car apporte beaucoup de réflexions, mais je ne vois pas comment ça pourrait être fait différemment étant donné les contenus pertinents. Bonne capacité d'adaptation des animateurs, bravo! »

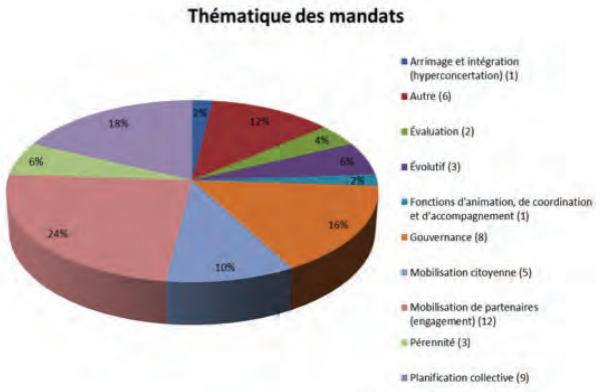
« Je vais vous faire de la super bonne pub...Vous avez une belle expérience, une légèreté et l'espace pour accueillir tous vos participants ».

« Merci! En espérant que vous contaminiez toute une génération aux pratiques collaboratives qui font vivre concrètement la vie démocratique! »

« Les deux jours ont été des moments de réflexion, de mise au point, d'identification de pistes à entreprendre. Merci! »

## Nos accompagnements

### Mandats réalisés




**59 dossiers traités**

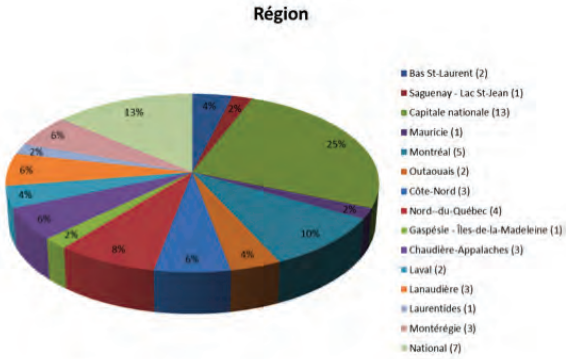
- Mandats terminés : 40
- Mandats en cours : 12
- Offres produites sans suite : 7
  - 4 à cause du contexte d'austérité (arrêt ou manque de financement)
  - 1 à cause de changements dans la démarche
  - 2 pour des causes inconnues

### Traitement des demandes

Toutes les demandes n'entrant pas dans nos critères ou pour lesquelles nous n'avions pas de disponibilité ont été référées vers d'autres ressources.

En dehors des mandats, les conseillers répondent à des demandes de soutien ponctuel (avis-conseil, référence vers des méthodes et outils, etc.). Ce support est offert gratuitement.

### Rencontres d'analyse des demandes




**82 demandes traitées**

- 33 acceptées pour une évaluation de besoins
- 5 toujours en traitement
- 44 refusées ou sans suite :
  - Pas dans nos critères : 11
  - Manque de disponibilité : 20
  - Pas de suivi ou autre choix du mandateur: 6
  - Manque de budget ou attente de financement : 6
  - Avortée en raison du contexte : 1

## Heures facturables en lien avec les mandats

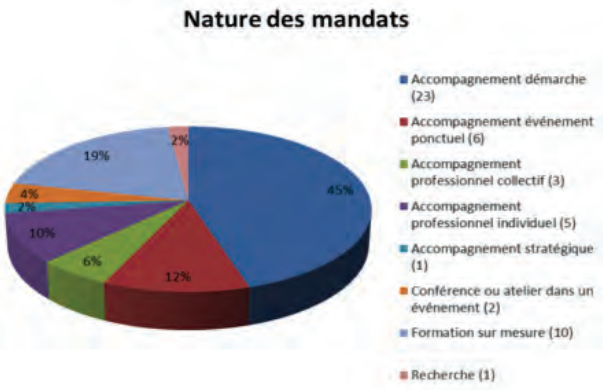
**Total des heures d'intervention pour l'année 2014-2015 : 2 748 heures**

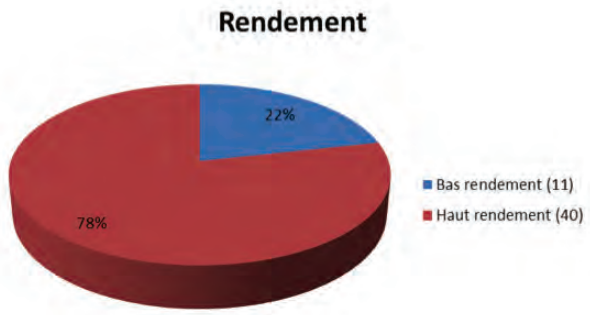
- Heures d'intervention faites au 19 mai 2015 : 2 461 heures
- Heures d'intervention estimées restantes entre le 19 mai et le 31 juillet 2015 : 287 heures

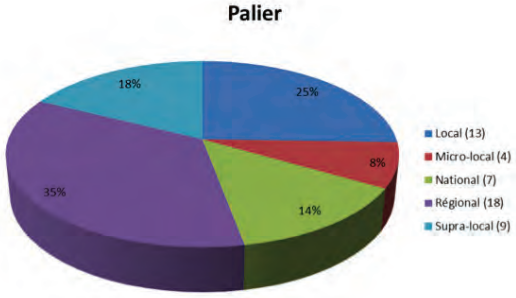
## Heures non facturables en lien avec les mandats

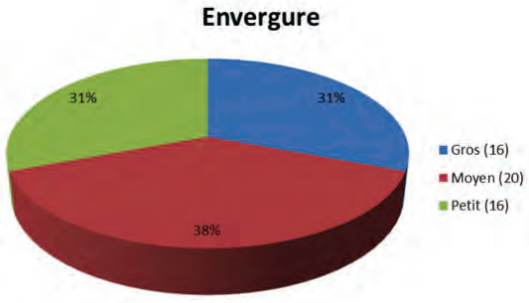
**Total de 7,5 heures en moyenne par mandat**

- Évaluation des besoins
  - Rencontre de 2 heures par demande
- Production / révision de l'offre de service et négociation avec le mandateur
  - 3 heures par mandat
- Gestion administrative (interne)
  - 1,5 heure par mandat
- Évaluation des services
  - 2 heures par mandat



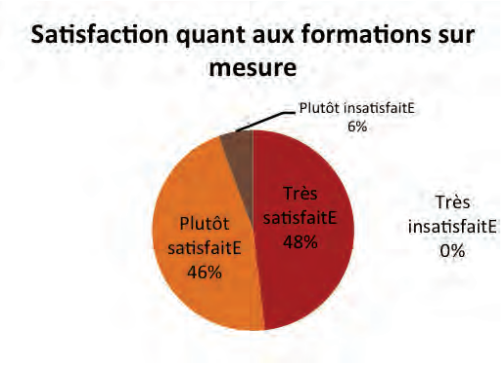



# Évaluation de nos services

## Nos formations sur mesure

**Compilation : 6 formations sur mesure – 54 répondants**

| Les principales retombées des formations sur mesure |
|---|
| Renforcement des compétences |
| Nouveaux outils |
| Vision d'ensemble |
| Application à son projet |
| Changement de conception |
| Meilleure compréhension de la pérennité |
| Inspiration |



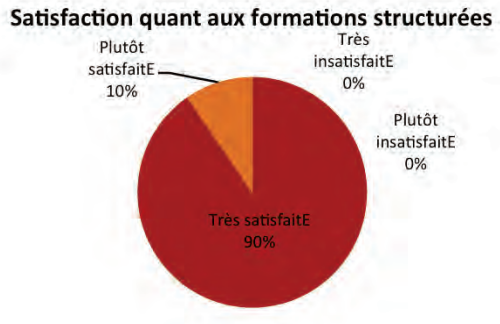

### Faits saillants des formations sur mesure

L'évaluation des formations sur mesure met en évidence comment ce type d'activité contribue à soutenir et renforcer les participants dans leurs rôles et fonctions. Dans leurs réponses, les participants témoignent du haut degré d'incertitude avec lequel ils doivent composer dans leurs analyses, leurs choix d'interventions et leurs décisions. Les formations sur mesure appuient les intervenants en les outillant sur les plans conceptuels et pratiques.

## Nos formations structurées

**Compilation : 4 formations structurées – 47 répondants**

| Les principales retombées des formations structurées |
|---|
| Nouveaux outils pratiques |
| Inspiration dans les pratiques |
| Nouvelles pistes de travail ou d'action |
| Renforcement des compétences existantes |
| Pistes de réflexion |
| Changements de conception |

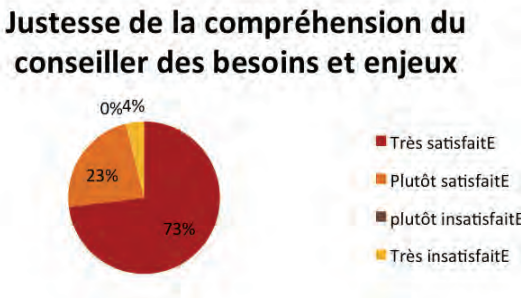


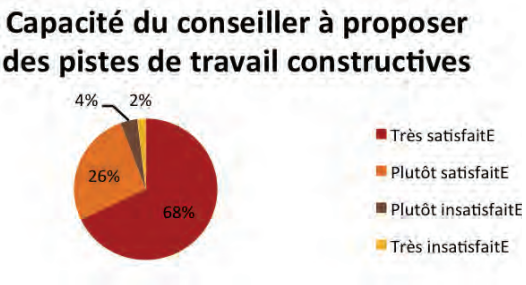

### Faits saillants des formations structurées

Parmi les retombées identifiées par les répondants, les formations structurées semblent avoir deux apports importants. Elles offrent des outils permettant aux acteurs de se renouveler dans leur pratique de développement collectif et d'élargir les possibilités de choix dans leur accompagnement de démarches. Elles contribuent également à les inspirer dans leur pratique et dans leur engagement. Comme un engagement à long terme est souvent primordial pour mener les changements souhaités et composer avec des dynamiques complexes, cet apport apparait non négligeable.

## Nos accompagnements

**Compilation : 12 accompagnements – 52 répondants**




| Les principales attentes face à l'accompagnement?[1] |
|---|
| Animation neutre, constructive (inclusive, respectueuse des différentes perspectives) |
| Élaborer processus adéquat, efficace et adapté |
| Expertise mobilisation, conseils sur processus et animation |
| Compréhension élargie de la situation |
| Production d'un rapport, d'outils, de sondages, etc. |
| Mobilisation autour d'un enjeu |

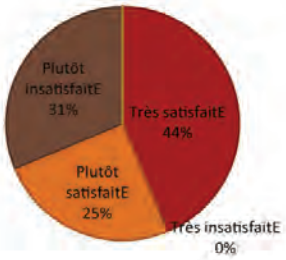
| Les principales retombées des accompagnements |
|---|
| Articulation du projet commun rassembleur |
| Expérience collective positive (travail efficace et communication constructive) |
| Adhésion/mobilisation et compréhension commune |
| Structuration/organisation et amélioration du mode de fonctionnement |
| Compétences en travail collectif |
| Compétence et renouveau dans les pratiques d'animation |

### Faits saillants des accompagnements

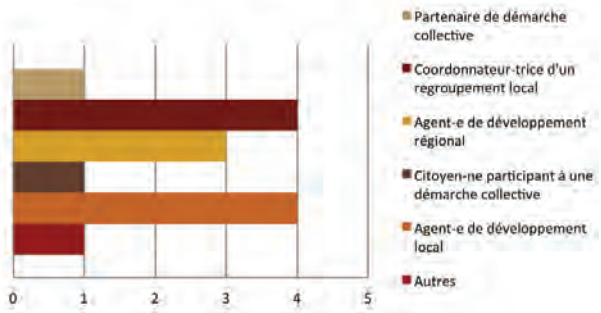
Au-delà d'atteindre les objectifs spécifiques de chaque démarche, les accompagnements offerts apparaissent avoir des effets sur l'articulation du projet commun qui rassemble les acteurs impliqués. Ceci contribue à une plus grande cohésion et appartenance au projet commun. Les accompagnements ont également un effet structurant par le fait d'une expérience de travail collaboratif efficace où les communications entre les acteurs sont constructives. Ceci peut contribuer à la vitalité de la démarche collective.

[1] Dans les réponses fournies, les participants confondent parfois les attentes face aux conseillers et les résultats attendus suite à l'accompagnement.

### Satisfaction quant aux webinaires




### Types de participants aux webinaires




### Faits saillants des webinaires

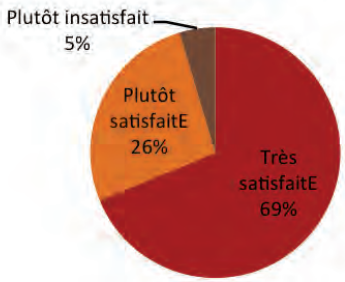
Le faible taux de réponse aux questionnaires d'évaluation des webinaires ne nous permet pas de dégager des pistes d'analyse. Selon le bilan de nos expériences, le webinaire demeure le moyen le plus efficace pour rejoindre l'ensemble des territoires et des types d'acteurs.

Les principales insatisfactions mentionnées font référence à un webinaire sur l'évaluation évolutive qui contraste avec le type de webinaires habituellement offerts et qui n'aurait pas été suffisamment en profondeur pour certains participants.

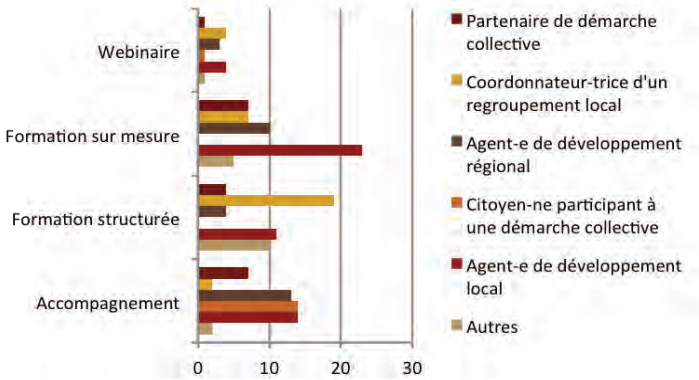
## Portrait d'ensemble

**Compilation : 26 services – 174 répondants**

### Satisfaction globale pour l'ensemble des services




### Types de participants par service






Note : la catégorie « autres » comprend par exemple des acteurs nationaux, des personnes-ressources en évaluation, des agents de liaison.

# Nos chantiers partenariaux

## Que sont les chantiers pour Communagir?

Les chantiers partenariaux sont une composante essentielle de la mission de Communagir et de son impact sur le développement collectif. Depuis sa création, Communagir a le souci de contribuer, à la fois, au renforcement des compétences et de la capacité d'agir des acteurs et à la mise en place de conditions favorables au développement collectif.

Les chantiers partenariaux contribuent fortement à ces deux axes. En effet, ils favorisent le partage de connaissances, le débat d'idées et l'innovation, dans le but de proposer une réponse concertée, cohérente et pertinente aux enjeux actuels du développement collectif.

La mise en commun des expériences assure :

- Un solide ancrage dans la réalité des acteurs du terrain;
- Une vue d'ensemble riche, nuancée et crédible.

### Faits saillants communs à tous les chantiers

- 2014-2015 aura été une année d'ébullition dans l'ensemble des chantiers, les prémisses étant établies, ceux-ci achèvent tous l'année en mode production;
- Le 2e Interchantier a eu lieu le 30 septembre 2014, à Québec. Il a rassemblé les membres de l'équipe de Communagir, des membres du CA et des participants de tous les chantiers. Il a permis de partager les travaux, de réfléchir collectivement sur l'évolution des chantiers et d'identifier les liens à développer.

### Nombre de partenaires et nombre de rencontres par chantier en 2014-2015

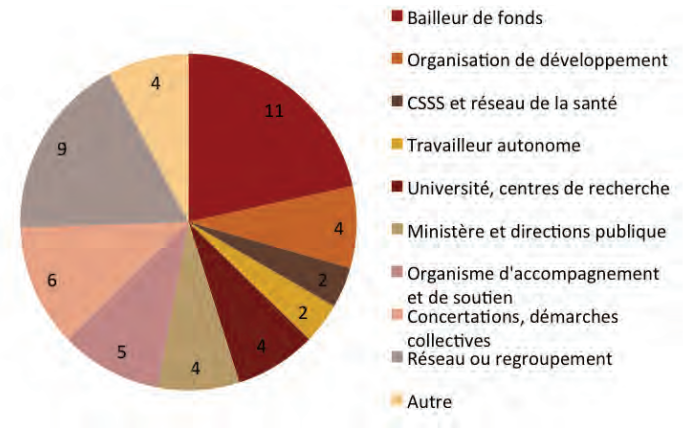
- Chantier sur l'évolution des pratiques : 9 membres - 5 rencontres
- Chantier sur les conditions favorables : 9 membres - 4 rencontres
- Chantier sur le développement des compétences : 8 membres - 6 rencontres
- Groupe de travail sur l'évaluation : 11 membres - 4 rencontres

### Les membres des chantiers

**La diversité des membres est un gage de succès :**

- Issus des paliers local, régional et national
- Regroupant des membres de 12 régions du Québec
- Occupant des postes de coordonnateurs, chercheurs, accompagnateurs, citoyens, gestionnaires ou responsables de programmes, conseillers ou consultants, formateurs, agents de développement et organisateurs communautaires.

### Répartition des membres des chantiers (depuis leur création) selon leur organisation d'appartenance




## Le chantier sur l'évolution des pratiques

À partir de leurs réflexions sur le développement territorial intersectoriel, les membres du chantier ont identifié que certains types d'acteurs étaient plus difficiles à rejoindre : les élus, les citoyens, le secteur économique, etc. Ils ont convenu de travailler tout d'abord sur la collaboration avec les élus municipaux, afin de comprendre, par le biais de différentes méthodologies de recherche, ce qui contribue à leur collaboration ou non collaboration aux démarches de développement collectif.

Les membres du chantier souhaitent ainsi outiller les praticiens dans leur façon d'aborder les élus municipaux. Ils souhaitent également susciter une réflexion auprès des praticiens et des élus sur les moyens de mieux travailler ensemble.

### Réalisations en 2014-2015

- Réalisation d'un « focus group » et d'entretiens individuels avec des élus municipaux pour approfondir les résultats du sondage mené auprès des élus l'année précédente;
- Production d'une vidéo d'animation d'environ 3½ minutes livrant les principaux apprentissages et éléments de réflexion.

### À venir en 2015-2016

- Production d'un guide et d'une activité d'animation, accompagnant la vidéo, pour favoriser une réflexion collective sur l'implication des élus;
- Lancement et diffusion de la vidéo et du guide d'animation.

## Le chantier sur les conditions favorables

En s'intéressant aux conditions favorables déterminantes pour le développement collectif, les membres ont ciblé l'engagement comme étant la plus significative et ont travaillé à étoffer leur compréhension de ce qui le favorise ou lui fait obstacle, notamment en dressant le portrait de plusieurs initiatives sur le terrain.

Le chantier sur les conditions favorables poursuit ses travaux d'analyse des modalités de l'engagement. Il travaille à la production d'un outil destiné aux acteurs du développement collectif, aidant à comprendre et agir sur cette condition primordiale. L'outil permettra notamment de différencier l'engagement selon le type de changement et les stratégies visées.

### Réalisations en 2014-2015

- Élaboration d'un enchaînement logique et pédagogique pour organiser les contenus développés;
- Développement de contenu original sur différents types d'engagement;
- Révision et ajouts aux contenus existants sur l'engagement;
- En cours : réalisation d'un guide pratique sur l'engagement et d'un outil multimédia.

### À venir en 2015-2016

- Production, lancement et diffusion du guide pratique sur l'engagement et de l'outil multimédia.

## Le chantier sur le développement des compétences

Après avoir identifié les compétences essentielles à l'agir-ensemble, les membres du chantier ont travaillé à mieux comprendre les besoins en termes de développement de ces compétences. Il en est ressorti que l'obstacle premier n'était pas l'offre, mais plutôt la prise de conscience, par les acteurs, de leurs compétences et l'importance de les développer ainsi que la question du temps à y accorder.

Les membres ont ainsi souhaité pousser plus loin l'appropriation des compétences essentielles. Le chantier s'est orienté vers une application expérimentale en testant, avec des acteurs du terrain, une activité de prise de conscience des compétences existantes et à développer.

### Réalisations en 2014-2015

- Suivi du sondage auprès de divers acteurs du développement collectif sur les compétences les mieux maîtrisées et à développer selon les fonctions :
  - Analyse approfondie du sondage;
  - Analyse croisée des résultats avec d'autres sources de données;
  - Élaboration de nouvelles pistes de travail.

- Préparation et réalisation d'une expérimentation comprenant :
  - Développement des outils de l'expérimentation et prétest sur le terrain;
  - Une journée de formation sur le développement des compétences et sur la préparation à l'expérimentation sur le terrain ;
  - Une activité d'animation sur les compétences à réaliser par les participants dans leur propre démarche collective;
  - Une période d'observation et d'analyse des effets de ces activités d'animation;
  - Une rencontre finale pour partager les apprentissages issus de l'expérimentation (fin juin 2015).

### À venir en 2015-2016

- Les résultats de l'expérimentation guideront la suite des travaux.

## Le groupe de travail sur l'évaluation

Les membres se sont entendus pour se pencher sur l'évaluation dans une perspective d'utilité pour les praticiens du développement collectif, soit : qui répond à leurs besoins, dont ils tirent des apprentissages, qui s'intègre dans leurs activités et qu'ils ont les moyens de réaliser.

Le groupe développe un outil qui cible particulièrement l'étape précédant l'évaluation. Il s'agit d'un outil de référence dédié aux acteurs du développement collectif pour les aider à se repérer parmi les approches et méthodes d'évaluation ainsi qu'à faire des choix adaptés en matière d'évaluation selon leur situation spécifique.

La première étape dans l'élaboration de cet outil est de bien comprendre les besoins des acteurs et d'explorer les approches d'évaluation qui y répondent le mieux. Un outil sera ensuite développé pour leur permettre d'explorer le champ de l'évaluation, en fonction de leur situation et de leurs besoins.

### Réalisations 2014-2015

- Formulation et validation du projet d'outil sur l'évaluation;
- Élaboration d'une théorie de changement pour guider la construction de l'outil;
- Élaboration d'un projet de recension des pratiques évaluatives;
- Réalisation d'un sondage sur l'évaluation auprès des acteurs du développement collectif;
- Préparation de huit « focus groups » auprès de démarches collectives qui ont mené un processus d'évaluation jugé réussi (réalisation en juin-juillet 2015).

### À venir en 2015-2016

- Analyse des travaux de recension;
- Élaboration de la pédagogie de l'outil (grille d'autodiagnostic);
- Design et production de l'outil.

# Nos activités de recherche et développement

La recheche et développement fait partie intégrante du mode de fonctionnement et de l'évolution de Communagir depuis ses débuts.

## Les fonctions de base de la recherche et développement

**Capter :** Les éléments qui arrivent jusqu'à nous et qui nous mettent sur des pistes.

**Chercher :** Les efforts volontaires que l'on fait pour apprendre davantage lorsqu'un besoin est identifié.

**Transformer :** Ce à quoi on soumet l'information pour en tirer quelque chose de plus.

**Transférer :** Les moyens dont on se dote pour diffuser, rendre les contenus et les connaissances accessibles à ceux qu'ils concernent.

**Permettre l'appropriation :** Le processus que l'on accompagne par lequel les acteurs s'approprient et utilisent l'information.

## Nos principales réalisations pour l'année 2014-2015

L'année 2014-2015 s'est amorcée avec une volonté d'aller encore plus loin dans l'intégration de la fonction recherche et développement au sein de Communagir.

Nous avons composé avec un double défi consistant à dégager le temps nécessaire pour, d'une part, saisir les opportunités d'apporter une contribution de la R&D aux enjeux significatifs affectant le développement collectif et, d'autre part, soutenir les activités régulières de recherche et de développement.

L'année 2014-2015 a été marquée par les travaux suivants :

### Mandat en recherche et développement

- Projet de recherche pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) : Regard sur les Alliances pour la solidarité : Portrait de cinq régions du Québec.

### Contribution à des mandats

- Appui à une formation sur le développement intégré (Lanaudière);
- Réalisation d'un sondage sur la pérennité pour la Table de quartier Duberger-Les Saules.

## Collaboration en recherche et développement

**Avec l'équipe en mobilisation des connaissances de Dynamo-Ressource en mobilisation des collectivités :**

- Réflexion et partage de pratiques en recherche et développement;
- Élaboration d'un projet de diffusion sous forme de correspondance écrite entre nos deux organisations visant à introduire des repères conceptuels pertinents pour les acteurs du terrain. Le projet en est au stade de l'élaboration d'une proposition et d'un prototype de communication entre les deux organismes.

**Avec le Centre pour les organismes communautaires (COCo) :**

- Projet d'élaboration d'un outil sur les distinctions entre les types de participation citoyenne et leurs implications pour la pratique;
- Élaboration et animation d'un webinaire sur la participation citoyenne.

**Dans le cadre du projet Innoweave :**

- Préparation d'un webinaire sur l'évaluation évolutive en collaboration;
- Échange sur la diffusion de pratiques innovantes en contexte québécois.

## Soutien aux chantiers

- Animation, recherche, analyse et soutien aux chantiers (voir section chantiers);
- Réalisation d'un bilan sur les trois années des chantiers;
- Organisation de la rencontre Interchantiers 2014.

## Diffusion des pratiques (site Internet)

- Projet « Communagir pour emporter », développé par l'équipe de conseillers en développement collectif;
- Contribution à des publications sur Nous.blogue;
- Orientations de travail pour la révision de la section « Panorama » du site Internet;
- Révision de la section « Comprendre et agir » pour la nouvelle mouture du site;
- Orientations des nouvelles sections du site sur les chantiers;
- Participation au comité de révision du site Internet;
- Contribution au « Zoom » sur la participation citoyenne.

### Partage de pratiques

- Rencontre de partage de pratiques entre conseillers – apprentissages et défis à partir des mandats réalisés;
- Développement de contenu, traduction et présentation sur l'approche multiperspectives à l'équipe des conseillers;
- Travaux sur la grille d'évaluation de besoins utilisée par les conseillers de Communagir;
- Rencontres de partage autour des mandats.

### Travaux sur le développement de la R&D

- Développement de mécanismes et d'une procédure de priorisation des mandats;
- Mise en place de journées de partage d'apprentissages;
- Rencontres régulières en sous-équipes.

### Évaluation de Communagir

- Réorganisation du mécanisme d'évaluation des services;
- Contribution au développement d'une évaluation des effets de Communagir;
- Réflexion sur une nouvelle modalité d'intervention formation/visite terrain.

### Veille

- Contribution à la veille sur la page Facebook « UnisAvecVous » et par des billets sur Nous.blogue;
- Élargissement des sources de veille.

## Les défis actuels de la recherche et développement

- Établir un certain nombre de routines et les intégrer dans le fonctionnement régulier de façon à ce que les urgences et les nouveaux besoins ne les déstabilisent pas;
- Trouver un équilibre entre les projets en « temps long » et les projets en « temps court »;
- Définir des mécanismes de priorisation permettant de composer avec des demandes pouvant provenir des différentes instances de l'organisation et de l'externe;
- Garder une proximité avec le terrain;
- Dégager une marge de manœuvre pour être en mesure de répondre à des besoins émergents.

# Nos activités de communication

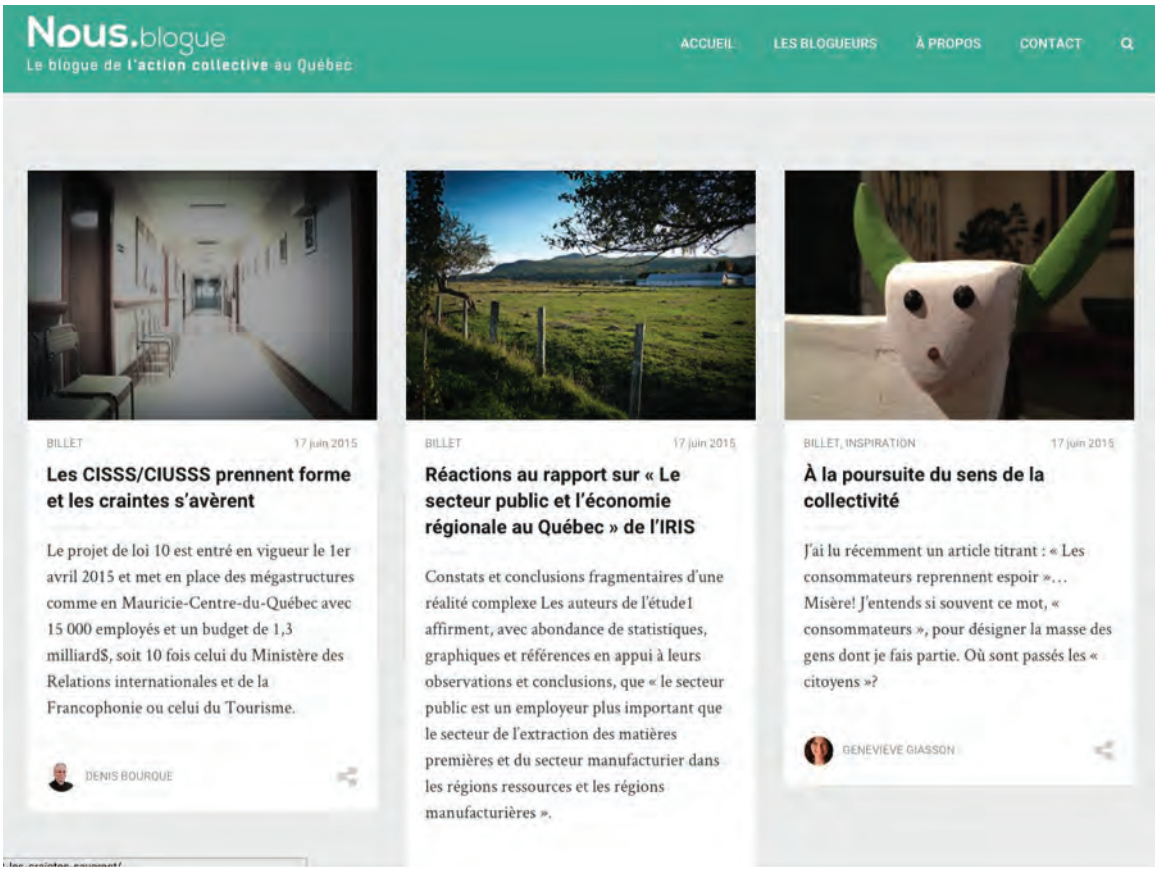
## Faits saillants

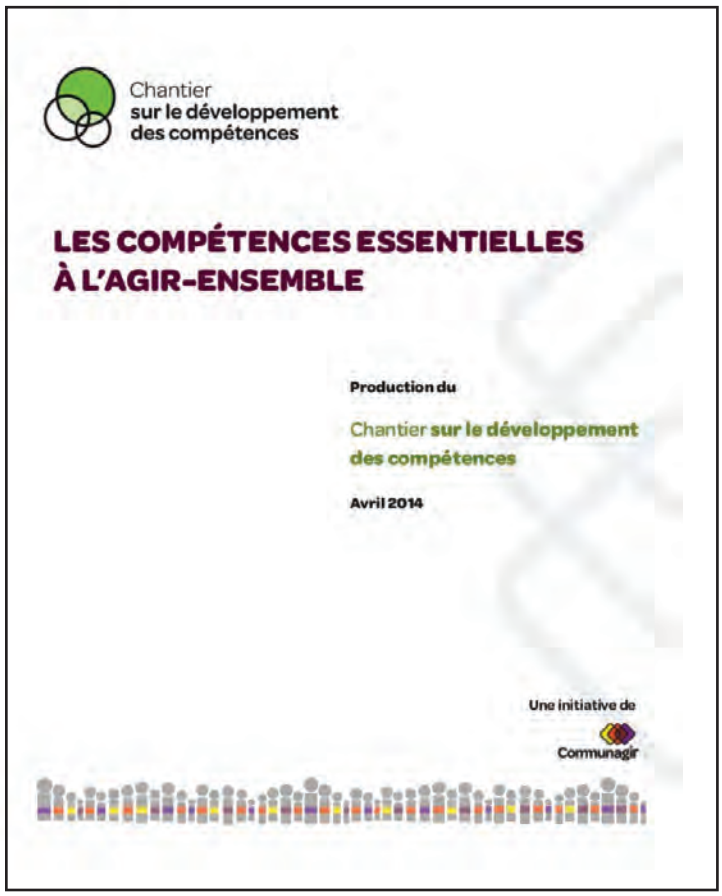
- Refonte du site Internet;
- Mise en place, lancement et mise à jour régulière de Nous.blogue :
  - Après 4 mois : 45 billets publiés; plus de 10000 visites; 22000 pages consultées; 575 mentions j'aime;
- Réflexion et amorce d'une stratégie d'utilisation des médias sociaux plus active et axée sur le dialogue;
- Campagne de solidarité en réaction aux politiques d'austérité;
- Groupe de veille;
- Production de vidéos;
- Mise en place d'un réseau de solidarité sur LinkedIn;
- Mise en place et lancement de Communagir pour emporter;
- Productions graphiques diverses (documents, publicités, signets, bannières, site...);
- Collaboration aux projets des chantiers (voir section des chantiers);
- Soutien technique et technolgique (meilleure ligne Internet, harmonisation des antivirus, organisation de la salle des serveurs, réparation des ordinateurs, Google Non Profit, Techsoup, Google apps gratuit, effort d'optimisation continuel);
- Mise en place d'outils internes d'échange d'information;
- Formation graphisme 46 heures;
- Formation en marketing social;
- Mise en page et graphisme du document traduit « Théorie du changement ».

## Quelques statistiques

- Site Internet : 36000 visites, 11300 pages consultées, moyenne de 3 minutes par visite, plus de 3 pages visitées par session;
- Médias sociaux : 550 mentions j'aime sur Facebook, 300 abonnés sur Twitter et 95 abonnés à la page LinkedIn;
- Infolettre : envois mensuels à plus de 1100 abonnés;
- 3 mémos des membres.

# Quelques-unes de nos réalisations




Chantier
sur le développement
des compétences
LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES
À L'AGIR-ENSEMBLE
Production du
Chantier sur le développement
des compétences
Avril 2014
Une initiative de
Communagir

Chantier
sur l'évolution
des pratiques
LA PARTICIPATION
DES ÉLUS MUNICIPAUX AU
DÉVELOPPEMENT COLLECTIF
Résultats du sondage réalisé entre mai et juin 2014
auprès d'élus municipaux québécois
Préparé par le Chantier sur l'évolution des pratiques animé par Communagir
Février 2015

# Perspectives 2015-2016

L'équipe de Communagir s'est réunie en lac-à-l'épaule en juin 2015 pour planifier l'année à venir. Voici ce qui ressort de nos travaux.

## Accompagnement :

- Poursuite de nos services dans les régions du Québec;
- Exploration du potentiel de nouveaux services et activités.

## Recherche et développement :

- Développement de services propres à la recherche et développement;
- Mise en place d'un projet de veille stratégique en partenariat.

## Communications :

- Finalisation de la refonte du site Internet et mise en ligne en janvier 2016;
- Développement des nouveaux outils corporatifs;
- Coordination de Nous.blogue.

## Chantiers partenariaux :

- Finalisation et diffusion des projets issus des chantiers;
- Organisation d'un événement interchantiers au début 2016;
- Réflexion sur l'avenir des chantiers.

## Formations et webinaires :

- Poursuite des services de formation;
- Ajout d'un webinaire de suivi, pour favoriser l'appropriation des apprentissages;
- Bonification et promotion de Communagir pour emporter.

## Conseil d'administration et vie démocratique

- Tenue de l'assemblée générale annuelle en novembre 2015;
- Ajustement de la composition du CA;
- Poursuite du travail de consolidation du lien avec les membres.

## Gestion et administration (interne) :

- Élaboration de la planification stratégique 2015-2020;
- Consolidation des activités et services et du financement;
- Réalisation d'un bilan d'implantation de Communagir.

## Représentation et collaboration (externe) :

- Implantation du réseau de collaborateurs externes;
- Participation à certains projets structurants (recherche et autres);
- Participation au Collectif des partenaires en développement des communautés;
- Participation au conseil d'administration de Kaléidoscope jusqu'en octobre 2015.

# Extraits du rapport de l'auditeur indépendant 2014-2015

FRANÇOIS VEILLEUX CPA INC.

## 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 2015, 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 2015, 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 15 octobre 2015

CPA auditeur, CA



2135, Sherbrooke Est Montréal (Québec) H2K 1C2 Téléphone : (514) 667-5400 Télécopieur : (514) 667-5304 Courriel : fvca@finalogic.ca

## CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES
## RÉSULTATS
**Pour l'exercice terminé le 31 juillet**

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **PRODUITS** | | |
| Apport de la Fondation Lucie et André Chagnon (note 5) | 500 000 | 500 000 |
| Services conseils | 194 258 | 171 093 |
| Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale | 69 270 | 52 130 |
| Formations | 15 170 | 23 602 |
| Déboursés facturés | 14 154 | 18 223 |
| Amortissement - apport reporté afférent aux immobilisations (note 6) | 3 904 | 4 168 |
| Webinaires | 710 | 4 989 |
| Cotisations des membres corporatifs | 405 | 630 |
| | **797 871** | **774 835** |
| **CHARGES** | | |
| Salaires et charges sociales | 660 047 | 604 295 |
| Loyer | 38 888 | 38 003 |
| Dépenses chantiers | 31 363 | 1 700 |
| Déboursés refacturés | 23 319 | 22 578 |
| Frais de promotion, publicité et site internet | 16 719 | 4 839 |
| Frais de déplacement administratif | 16 293 | 16 636 |
| Projet Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale | 15 179 | 15 018 |
| Régime de retraite | 11 379 | 10 076 |
| Télécommunications | 9 525 | 9 328 |
| Frais vie associative | 6 332 | 7 059 |
| Honoraires professionnels | 5 845 | 5 673 |
| Amortissement des immobilisations | 5 512 | 6 528 |
| Frais d'activités (webinaires et formations) | 4 648 | 6 776 |
| Frais de formation et documentation | 3 660 | 2 901 |
| Honoraires de consultants | 3 474 | 20 782 |
| Fournitures de bureau | 3 405 | 3 688 |
| Adhésion et abonnements | 2 999 | 2 938 |
| Soutien informatique | 1 335 | 1 710 |
| Intérêts et frais bancaires | 1 313 | 1 600 |
| Assurances | 981 | 1 140 |
| Entretien et réparations | 426 | - |
| Location photocopieur | 367 | - |
| | **863 009** | **783 268** |
| **INSUFFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES** | **(65 138)** | **(8 433)** |

*Voir les notes afférentes aux états financiers*

**CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES**
**BILAN**
**Au 31 juillet**

| | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| **Actif à court terme** | | |
| Encaisse | 339 199 | 229 358 |
| Comptes clients | 11 825 | 18 956 |
| Subvention à recevoir - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale | 12 140 | - |
| Autres recevables | 3 895 | 4 824 |
| Travaux en cours | 9 393 | 11 702 |
| Frais payés d'avance | 3 566 | 3 632 |
| | **380 018** | **268 472** |
| **Immobilisations (note 3)** | **19 847** | **22 526** |
| | **399 865** | **290 998** |
| **PASSIF** | | |
| **Passif à court terme** | | |
| Créditeurs (note 4) | 78 418 | 70 728 |
| Dépôts de clients | 7 034 | 29 685 |
| Subvention reportée - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale | - | 57 130 |
| Apport reporté afférent au fonctionnement (note 5) | 250 000 | - |
| | **335 452** | **157 543** |
| **Apport reporté afférent aux immobilisations (note 6)** | **10 954** | **14 858** |
| | **346 406** | **172 401** |
| **ACTIF NET** | | |
| Investi en immobilisations | 8 893 | 6 674 |
| Affectation interne (note 7) | 30 000 | 80 000 |
| Non affecté | 14 566 | 31 923 |
| | 53 459 | 118 597 |
| | **399 865** | **290 998** |

*Voir les notes afférentes aux états financiers*

**Rapport annuel 2014-2015**

*Adopté par le Conseil d'administration du 15 octobre 2015*
*Déposé à l'assemblée générale annuelle des membres du 19 novembre 2015*

Communagir

**2187 rue Larivière, Montréal**
**Québec, H2K 1P5**
**www.communagir.org**
**info@communagir.org**