Communagir

Bilan d'implantation

Analyse des retombées et apprentissages des quatre premières années de Communagir

Novembre 2015

Production : Communagir

Rédaction et coordination : Geneviève Giasson

Collaboration à la rédaction et révision :

Carole Bonneau, François Gaudreault, Geneviève Giasson, François Guérin, Alain Meunier, Sophie Michaud, Marie-Denise Prud'Homme, Myriam Thériault, Sonia Racine

Collaboration au contenu : Jocelyne Bernier, Jude Brousseau

Entrevues : Mariane Kaliaguine

Graphisme : Christiane Desroches Graphisme

Photos : Patrice Halley

Couverture : Entre Alma et Jonquière sur la ligne ferroviaire Montréal - Jonquière, Saguenay–Lac-Saint-Jean.
Page 5 : Forêt de bouleaux, Sainte-Agnès, Charlevoix.
Page 6 : Pont sur la rivière Saint-Maurice sur la ligne ferroviaire Montréal - Sennetterre, Mauricie.
Page 10 : Lac Inconnu, Hautes-Laurentides.
Page 11 : Réunion au P'tit bonheur dans le village de Saint-Camille, Estrie.
Page 15 : Phare du Cap de la Table, Anticosti, Côte-Nord.
Page 20 : Entre Morin-Heights et Wentworth-Nord, Laurentides.
Page 22 : Parc Beaubien, Rosemont-La-Petite-Patrie, Montréal.
Page 25 : Parc du Bic, Bas-Saint-Laurent.
Page 28 : Les résidents du 13e Rang près de Saint-Camille, Estrie.
Page 29 : Traversée du fleuve Saint-Laurent entre Matane et Baie-Comeau.
Page 30 : Entre Mont-Tremblant et Mont-Laurier, Laurentides.
Page 33 : Le Rocher-Percé et la Pointe Saint-Pierre, Gaspésie.
Page 34 : Montréal et l'Île Notre-Dame vue depuis le Pont Jacques-Cartier.
Page 36 : Train en gare près de Chandler, Gaspésie.
Page 40 : Patinoire sur la Place D'Youville, Québec.
Photo finale : Inukshuk, Kangiqsualujjuaq, Nunavik.

Version du 19 novembre 2015 adoptée par le Conseil d'administration de Communagir.

Toute reproduction ou utilisation totale ou partielle des éléments contenus dans ce document doit faire l'objet d'une entente préalable et la source doit en être correctement citée.

Table des matières

Sommaire 4
Les bâtisseurs 6
Section 1 : Évolution 9
Contexte 9
Faits saillants de l'évolution de Communagir 10
Section 2 : Services 11
Rétrospective 11
Analyse de l'évolution des mandats 14
Retombées pour les participants aux services d'accompagnement 21
Quelques mandats significatifs 23
Section 3 : Partenariats 26
Effets du partenariat avec Communagir 27
Ce qui est attendu de Communagir 29
Section 4 : Chantiers partenariaux 31
Résultats des chantiers 32
Bilan de l'expérience des chantiers partenariaux 33
Section 5 : Quelques projets 37
Communagir pour emporter 37
Vidéo réalisée pour le compte du Réseau québécois de développement social 38
Nous.blogue 38
Recherche partenariale Professions et pratiques de développement collectif 39
Conclusion 40

Sommaire

L'analyse des retombées et apprentissages des quatre premières années de Communagir permet de dégager certains constats généraux.

› Au fil du temps, Communagir a su construire une **vision claire** de son rôle, de ses objectifs et une forte **cohérence** dans les moyens mis en place pour y parvenir. Cette vision est partagée et reconnue par les acteurs qui connaissent Communagir, soit à travers les services, soit à travers différents types de collaborations.

› Communagir est aujourd'hui largement connu des acteurs du développement collectif. Ceux-ci lui reconnaissent un **leadership**, à la fois collaboratif et rassembleur, respectueux des autres acteurs et de leurs contributions. Ils souhaitent que Communagir exerce ce leadership pour les soutenir dans le contexte actuel de transformation. Ils souhaitent aussi que Communagir joue un rôle d'**influence** auprès de ceux qui définissent les conditions d'ensemble (cadres et programmes).

› Communagir travaille avec une **diversité toujours plus grande d'acteurs** dans l'ensemble des régions du Québec. Il intervient surtout aux niveaux local et régional et dans une moindre mesure aux niveaux micro-local et national.

› 27% des mandateurs de services ont fait appel à Communagir plus d'une fois. Les personnes ayant bénéficié des services disent avoir développé des **compétences utiles et habilitantes** qu'elles réinvestissent dans d'autres contextes.

› Les acteurs reconnaissent l'**expertise**, la **souplesse** et la **polyvalence** de l'équipe de Communagir, permettant de s'adapter à une variété de contextes, d'acteurs et de problématiques et de proposer des réponses sur mesure.

› Lorsqu'ils font appel à lui, les acteurs apprécient que Communagir soit externe à leur situation et qu'il favorise des **processus stimulants et ouverts**, propices au travail collectif et à la prise en compte des différents points de vue.

› Les projets initiés ou auxquels participent Communagir démontrent leur pertinence en termes de **rayonnement** et d'**utilité** pour les acteurs du développement collectif.

› La **coconstruction et la collaboration** sont ancrées dans les valeurs et dans l'ensemble des façons de faire de Communagir. Les partenaires soulignent la qualité des espaces de collaboration (notamment les chantiers partenariaux) offerts par Communagir. Ils soulignent que le partenariat avec Communagir leur permet de renforcer leurs propres **compétences stratégiques** et de soutenir leur mission.

› Les acteurs apprécient la **capacité d'innovation** de Communagir, permettant la captation, l'exploration et le transfert de nouvelles avenues théoriques et pratiques. Ils attendent de l'organisation qu'elle propose des innovations qui les soutiennent concrètement dans leur action.

› Pour demeurer pertinent et maximiser son impact, Communagir compte sur une forte **capacité d'adaptation**, qui permet l'évolution constante de sa réflexion et l'ajustement de ses activités et services.

Les bâtisseurs

Ce bilan d'implantation trace, en quelques analyses, l'évolution de Communagir au fil de ses quatre premières années d'existence.

L'objectif n'est pas de décrire tout ce qui a marqué l'émergence de cette organisation singulière de par son rôle et son approche, mais plutôt d'en apprécier les retombées pour les acteurs du développement collectif, qu'ils aient bénéficié des services de Communagir, qu'ils en aient été partenaires ou, encore, qu'ils aient participé aux chantiers partenariaux et aux projets mis en place pour répondre à leurs besoins.

Nous espérons que vous pourrez percevoir entre les lignes l'engagement qui nous a animé au fil de cette aventure et qui nous anime encore aujourd'hui. Notre engagement nous pousse à faire bien, toujours mieux, avec pertinence, intelligence et créativité, pour soutenir, stimuler et faire grandir cette façon de développer une société forte de ses gens, cette façon de se développer collectivement.

Merci à toutes celles et tous ceux qui ont contribué à Communagir d'une manière ou d'une autre ! Ce que vous lirez dans ces pages vous appartient !

Le conseil d'administration et l'équipe de Communagir

Trois années d'implication à la présidence du Conseil d'administration de Communagir m'ont permis de constater le dynamisme et la créativité de l'équipe en place et de mieux cerner les lignes de force qui peuvent inspirer la collaboration entre des acteurs d'horizons différents.

Après une quarantaine d'années d'action communautaire et d'implication citoyenne dans mon quartier du centre de Montréal, la nécessité de réfléchir sur nos pratiques et de les faire évoluer en misant sur l'inclusion de tous dans la délibération et la prise en charge collective m'apparaît comme un incontournable pour assurer la qualité de vie et l'épanouissement de nos collectivités. De plus, la nécessité de s'adapter au contexte en constante évolution et à la diversité croissante de nos milieux motive cette évolution.

Cette orientation est au cœur de l'action de Communagir. Sa présence dans diverses régions du Québec, son souci de soutenir les démarches collectives en les accompagnant avec l'expertise d'une équipe bien qualifiée et le souci d'impliquer ses partenaires dans la réflexion pour mettre en lumière les leçons tirées de l'expérience sont des atouts précieux pour l'ensemble du mouvement communautaire et de la collectivité québécoise. Au fil de sa courte vie, Communagir a produit des guides d'action et des outils d'animation dont les acteurs présents sur le terrain peuvent s'inspirer pour enrichir leur approche. Le travail de recherche et de réflexion sous-jacent peut être moins visible mais il est garant de la qualité des services qui sont reconnus et appréciés, selon les évaluations des participants. J'ai ainsi acquis la conviction que l'approche et les réalisations de Communagir apportent une contribution essentielle au développement des collectivités.

Jocelyne Bernier, présidente du conseil d'administration

Il fallait bien que ça arrive ! Les démarches régionales de développement social avaient besoin de renfort. Ces agents collectifs qui s'activent autour du développement social et du développement des communautés, à leur façon, selon les réalités de chacun de leur milieu, voyaient venir ce « quelque chose » qui allait contribuer à agrandir leur boîte à outil.

C'est en voyant cette opportunité se pointer que le Réseau québécois de développement social, qu'Alain (Coutu) et moi représentions, a accepté de participer au déploiement de ce qui allait devenir Communagir.

Réunis au sein du conseil d'administration provisoire, nous étions alors convaincus qu'il fallait donner les moyens à cette nouvelle organisation de répondre aux besoins d'accompagner, de guider, de soutenir et de former, tout en offrant la souplesse nécessaire permettant aux intervenants visés d'exploiter au maximum ce qui allait être offert.

Mais c'est beaucoup plus qui a été livré dans ces premières années d'opération. En plus d'être de bon conseil, Communagir a joué un rôle de rassembleur, contribuant de façon significative à l'avancement des savoirs et des pratiques. Dans le contexte actuel de gouvernance régionale, où l'heure est à la mobilisation et à la réorganisation, Communagir se présente tel un phare assistant les capitaines dans leur mission.

Jude Brousseau, vice-président et cofondateur

Avoir pu contribuer à la création de Communagir est une très grande source de fierté pour moi. Après les quatre années du projet Vers l'IMPACT, à travailler sans relâche et avec conviction pour trouver les meilleurs chemins de contribution au développement des collectivités du Québec, on a vu naître une organisation sans pareille qui se déploie et continue d'évoluer avec souplesse, respect, expertise, leadership et collaboration.

Communagir répond aujourd'hui à mes aspirations professionnelles au-delà de toutes mes attentes. J'ai pu y apporter le fruit de mes travaux antérieurs, spécialement ma thèse de doctorat, et je continue sans cesse d'y apprendre et de développer mes compétences afin d'arriver à innover pour inventer chaque jour un Québec plus inclusif, équitable et durable !

Trois capacités fortes de Communagir

Bondir… Être là quand ça compte. Ne pas hésiter à se lancer pour pouvoir se rendre utile. Utiliser tous ses ressorts pour être et demeurer pertinent. Être prêt à se déstabiliser par moments pour arriver à trouver de nouvelles avenues.

Rebondir… S'adapter en continu et s'ajuster tout en préservant un certain équilibre. Travailler avec les différents acteurs et terreaux pour en tirer le meilleur. Apprendre à travers et avec eux.

Saisir au bond… Capter les opportunités qui permettent d'avancer vers notre objectif commun. Les saisir au meilleur de notre capacité. Les faire grandir et en faire profiter le plus grand nombre.

Sonia Racine, conseillère en développement collectif et cofondatrice

---

Quand je regarde la montagne, avant d'amorcer la montée, je sens l'excitation, j'ai hâte. Je sais l'effort qu'il me faudra déployer, mais j'y consens avec l'énergie heureuse d'une enfant.

Je ressentais cette même anticipation pétillante alors que se dessinaient les contours de Communagir, alors que je m'attablais avec Sonia Racine, Alain Meunier, Francine Gareau, Bill Ninacs, Jude Brousseau, Christiane Lussier, Denis Bourque, Alain Coutu et d'autres pour brasser les idées et leur donner forme.

Aujourd'hui, à travers l'exercice de bilan que nous avons mené, je regarde ce qu'est devenu notre beau projet collectif et j'en suis profondément satisfaite… comme lorsque, fatiguée, j'arrive à la lisière des arbres, presque au sommet de la montagne, et que le paysage s'ouvre devant moi…

Communagir, c'est une histoire de cœurs et d'intelligences mises en commun, d'élans, d'ajustements et, évidemment, de quelques incertitudes. J'ai piloté cette barque au meilleur de moi-même, mais jamais je n'y serais arrivée sans ma Gang !

Geneviève Giasson, coordonnatrice générale et cofondatrice

Section 1 : **Évolution**

CONTEXTE

Les premières années de Communagir ont été imprégnées des transformations vécues dans le champ du développement collectif : au niveau de ses acteurs, de ses pratiques et métiers, des leviers en place pour soutenir l'action et même, plus récemment, de la place faite à l'action collective.

En 2006, alors que la Fondation Lucie et André Chagnon donnait son appui au projet Vers l'IMPACT (de la Coopérative La Clé), Québec en forme en était à ses début et avec lui, un grand besoin de repères communs et de renforcement des compétences des personnes nouvellement embauchées. Dans les années suivantes, Avenir d'Enfants et Réunir Réussir ont pris forme à leur tour.

Parallèlement, les Alliances pour la solidarité se sont déployées dans les régions et localement. S'y sont ajoutées plusieurs initiatives et projets de développement social, de développement rural, de développement économique local, issus des municipalités, des conférences régionales des élus (CRÉ), des centres locaux de développement (CLD), etc. Un foisonnement qui a amené de nombreuses demandes de formation sur les fondements de la mobilisation et de l'action concertée, mais aussi des demandes d'accompagnement aux étapes-clés des démarches collectives.

En 2012, on parlait beaucoup d' « hyperconcertation » face à l'augmentation des lieux de concertation dans les territoires et le défi de garder une vue d'ensemble, de ne pas s'essouffler et de rester cohérent.

En 2015, on parle plutôt d'« intégration », alors que les acteurs du terrain expérimentent des manières d'aborder globalement leurs enjeux et de structurer l'action collective.

Le contexte actuel de déstructuration de plusieurs des leviers du développement collectif et la perte de ressources financières obligent les acteurs à se préoccuper davantage de pérennité et à revoir leurs façons de faire. On cherche à reconstruire des assises, à repenser les façons de faire, les partenariats et les mécanismes de gouvernance, à s'intégrer le plus possible, à devenir plus performant, à faire des choix plus stratégiques. Les thématiques sur lesquelles on interpelle Communagir évoluent avec ce contexte.

À travers le temps, c'est aussi le leadership et le rôle attendu de Communagir qui évoluent et s'enrichissent. Alors que les acteurs ont fait largement appel à l'organisation pour renforcer leurs connaissances théoriques et leurs habilités pratiques, Communagir est désormais interpelé pour porter les enjeux, rassembler les forces vives et stimuler l'innovation.

FAITS SAILLANTS DE L'ÉVOLUTION DE COMMUNAGIR

2011-2012

› Définition de l'identité corporative.
› Démarrage des chantiers partenariaux.
› Positionnement ajusté en fonction des échanges avec les acteurs.

2012-2013

› Finalisation du déploiement des activités et services prévus au plan d'affaires.
› Adaptation au défi de croissance et au volume de demandes.
› Ajustement du positionnement et 1ère démarche de planification stratégique.
› Obtention d'un financement du Fonds québécois d'initiative sociale (FQIS) pour la mise en œuvre des chantiers partenariaux.

2013-2014

› Réponse à la croissance : ajout d'un conseiller, ajout de collaborateurs externes, processus de gestion des demandes.
› Lancement de la plateforme WEB « Communagir pour emporter ».
› Réalisation d'une tournée des régions du Québec dans le cadre de la démarche de bilan et perspectives du Réseau québécois de développement social (RQDS).

2014-2015

› Soutien aux acteurs dans le contexte de transformations économiques et sociales que vit le Québec :
  - Développement de contenus pour répondre aux enjeux : pérennité, développement intégré, évaluation;
  - Lancement de Nous.blogue et d'un groupe de veille.
› Optimisation du modèle d'affaires et définition des enlignements stratégiques pour la période 2015-2020.

Section 2 : **Services**

RÉTROSPECTIVE

2011-2012

› 40 prestations de services

› **Principales thématiques** : mobilisation, planification stratégique et gouvernance

› Outils mis en place pour mesurer la satisfaction à l'égard des services.

L'intérêt pour la thématique de la mobilisation témoigne d'un besoin de compréhension très présent à ce moment.

L'intérêt pour la thématique de la gouvernance met en évidence le besoin de définir des modes adaptés en regard des objectifs visés et du contexte.

Répartition des mandats

Nombre de régions	Microlocal	Local	Supralocal	Régional	National
9	2%	40%	18%	15%	25%

› La majorité des services ont été offerts dans les régions de Montréal et Québec. L'arrivée de nouveau personnel, la pénétration de nouveaux réseaux et la mise en ligne du site Internet marquent toutefois une progression dans la diversité des régions desservies.

2012-2013

› 50 prestations de services

› **Principales thématiques** : développement intégré, gouvernance, évaluation, développement régional

› Certaines demandes ont porté sur l'accompagnement de réflexions stratégiques.

Les évaluations menées auprès des praticiens ont démontré leur intérêt pour les contenus novateurs proposés sur le site Internet. Il s'agit là d'un élément distinctif qui contribue au rayonnement et à la crédibilité de Communagir.

Répartition des mandats

Nombre de régions	Microlocal	Local	Supralocal	Régional	National
11	2%	19%	52%	12%	15%

2013-2014

› 65 prestations de services

› Ajout d'une offre de webinaires de suivi post-formation et ajustement des tarifs pour harmoniser les coûts des différents produits de formation.

› **Principales thématiques** : mobilisation, évaluation, planification, gouvernance, évaluation, vision de changement

Les formations font connaître Communagir et amènent plusieurs contrats d'accompagnement (effet domino). Elles permettent un renforcement des connaissances et des compétences dans des régions où les opportunités sont plus rares.

Les accompagnements permettent de développer des liens avec de nouveaux types de mandateurs (sports et loisirs, MAPAQ, milieu municipal).

Répartition des mandats

Nombre de régions	Microlocal	Local	Supralocal	Régional	National
11	4%	36%	13%	34%	13%

› Le calcul exclut les régions visitées dans le cadre de la tournée du Réseau québécois de développement social.

› Communagir est maintenant présent dans de nouvelles régions (ex. Outaouais).

2014-2015

› 62 prestations de service

› Heures totales d'intervention : 2 748

› **Nouvelle thématique de formation** : Explorer la pérennité pour des changements durables

Selon les participants, les formations de Communagir :

› Sont adaptées à la réalité et aux besoins du terrain.

› Offrent des outils permettant aux acteurs de se renouveler dans leur pratique et d'élargir les possibilités de choix dans leurs accompagnements.

› Contribuent à les inspirer dans leur pratique et leur engagement.

Répartition des mandats

Nombre de régions	Microlocal	Local	Supralocal	Régional	National
14	8%	25%	18%	35%	14%

Selon ceux qui en bénéficient, les accompagnements ont des effets sur la cohésion et l'appartenance au projet commun. Ils permettent de vivre une expérience de travail collaboratif efficace et constructive.

Quelques commentaires de participants aux formations

Je vais vous faire de la super bonne pub…Vous avez une belle expérience, une légèreté et l'espace d'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 mises au point, d'identification de pistes à entreprendre. Merci !

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 !

ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES MANDATS

Nombre et type de mandats[1]

Communagir a réalisé 153 mandats différents entre 2011 et 2015 : 69% sont des accompagnements et 31% des formations.

Le tableau suivant montre le détail des mandats par année.

Année	Mandats différents	Formations[2]	Accompagnements[3]
2011-2012	31	15	16
2012-2013	42	5	37
2013-2014	53	18	35
2014-2015	27	9	18
TOTAL	153	47	106
		30,7%	69,3%

On remarque une progression quasi continuelle[4] du nombre de mandats pendant les quatre premières années. Les résultats financiers, ainsi que le nombre d'heures par année dévolues aux mandats montrent clairement cette progression. Elle est désormais arrivée à saturation avec une équipe de neuf personnes, dont quatre conseillers en développement collectif.

La situation de saturation a amené à raffiner le processus d'analyse des demandes pour continuer à offrir des services de grande qualité et sur mesure. **En référant vers le réseau de collaborateurs dont Communagir s'est doté au fil du temps, toutes les demandes trouvent actuellement une réponse adaptée à leurs besoins.**

L'ajout d'un conseiller en développement collectif en 2013-2014 confirme l'importance d'une équipe suffisante et équilibrée pour couvrir l'ensemble du territoire québécois. L'ajout récent de deux conseillères en développement collectif associées permet de consolider encore davantage la capacité de réponse propre à Communagir et contribue à renforcer des ressources régionales.

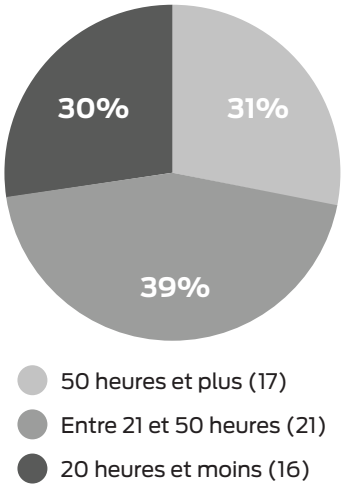
1 Les formations planifiées offertes selon un calendrier déterminé par Communagir n'entrent pas dans le calcul des mandats.
2 Incluant les conférences et ateliers lors d'événements.
3 Incluant le mandat de recherche/analyse pour le MESS.
4 La baisse du nombre de mandats réalisés en 2014-2015 est imputable au départ en congé de maternité d'une des conseillères en développement collectif (et à la période qui a précédé le congé) qui n'a pas été remplacée.

Envergure et durée des mandats

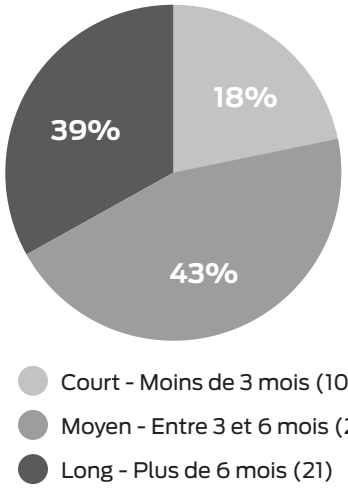
Communagir réalise des mandats dont l'envergure et la durée sont très variables, allant de l'accompagnement de moments ponctuels à des démarches de changement complexes s'étalant sur plus d'une année.

Les figures suivantes illustrent la variabilité pour 2014-2015.

Envergure des mandats en 2014-2015



Durée des mandats en 2014-2015



Diversification des mandateurs

Au départ, les mandateurs de Communagir étaient davantage des regroupements locaux associés à Québec en Forme et à Avenir d'enfants.

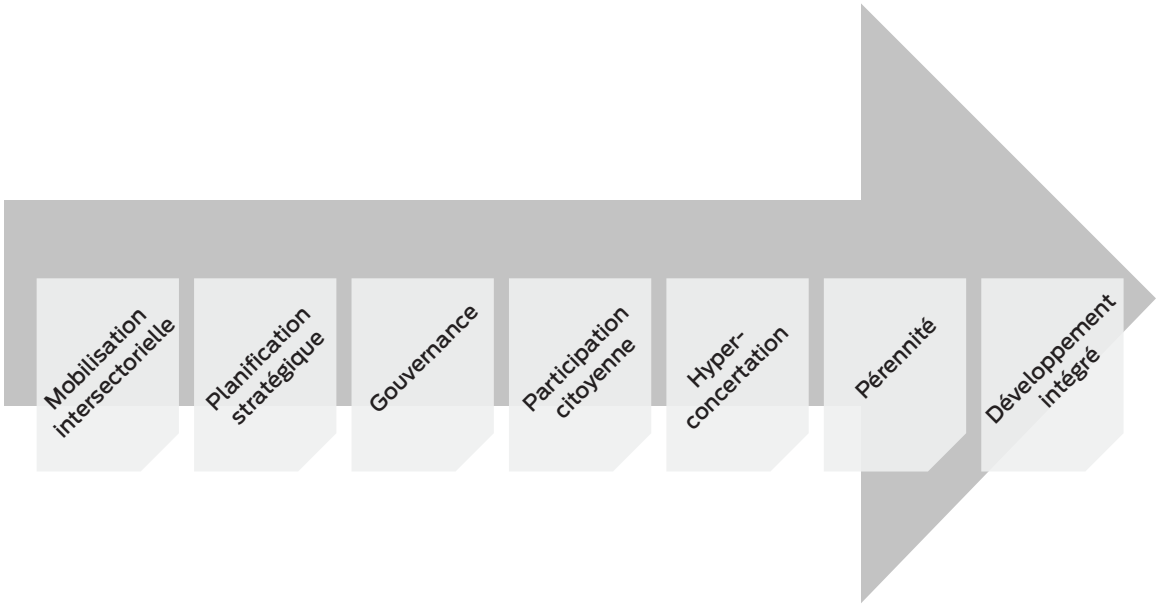
Rapidement, la crédibilité de Communagir s'est accrue et de nouveaux mandateurs ont fait appel à lui pour accompagner leurs démarches. Ils représentent des démarches collectives territoriales (tables, regroupements, démarches citoyennes, etc.), des organisations de développement (communautaires, municipales, philanthropiques, publiques, etc.), ainsi que des réseaux.

Évolution des thématiques

Les thématiques d'accompagnement et de formation se sont ajustées, au fil des années, pour suivre l'évolution des besoins des territoires et des acteurs.

Au départ, la majorité des acteurs faisant appel aux services de Communagir se questionnaient sur les processus permettant la mobilisation de partenaires intersectoriels. Bien que cette thématique soit demeurée une préoccupation, on se questionne davantage aujourd'hui sur les moyens de pérenniser les effets de l'action collective construite au cours des années et sur les façons de mieux intégrer les efforts de développement territorial (à différents paliers).

La figure ci-dessous montre l'évolution des thématiques d'accompagnement et de formation au fil des quatre dernières années; les nouvelles thématiques s'ajoutant à celles existantes.



En concordance avec les besoins des acteurs, Communagir a développé en continu les approches, méthodes, outils et contenus andragogiques appropriés.

Aujourd'hui, il est très actif dans le soutien à la mise en place de **l'approche territoriale intégrée** dans plusieurs régions du Québec et dans le développement d'approches et de contenus particulièrement novateurs pour répondre aux besoins de **pérennisation** fortement ressentis par les acteurs.

Évolution du type de soutien

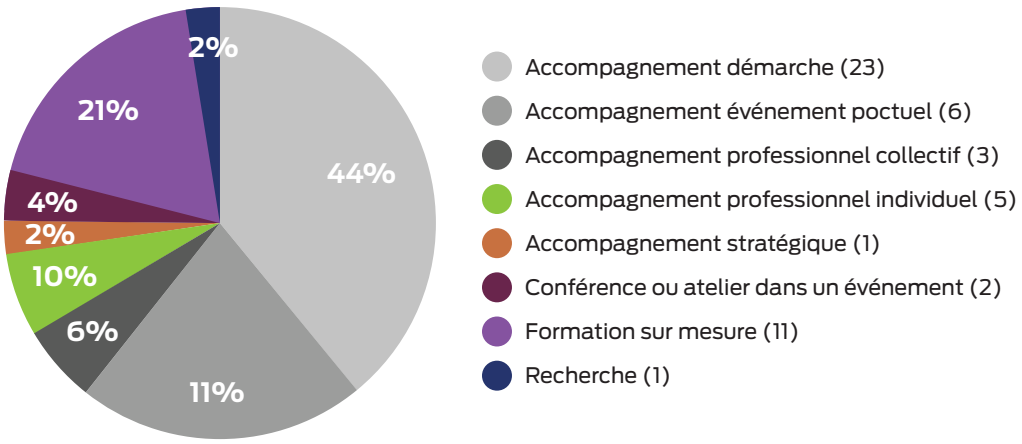
S'adaptant continuellement aux besoins des acteurs, Communagir a également précisé et diversifié les types de soutien offerts.

Au départ, il offrait de l'accompagnement principalement en appui aux processus de planification collective. Il déploie aujourd'hui une panoplie de types de soutien :

- Démarches collectives : planification du changement, mise en œuvre et gestion de projets collectifs, gouvernance, etc.
- Événements rassembleurs
- Accompagnements professionnels collectifs : soutien à des groupes dans l'actualisation de leurs rôles et fonctions
- Accompagnements professionnels individuels : soutien à des individus dans l'actualisation de leurs fonctions
- Accompagnements stratégiques : soutien aux acteurs dans leur réflexion sur leur contribution particulière au développement collectif
- Conférences ou ateliers
- Formations sur mesure
- Formations planifiées : offertes selon un contenu et un calendrier définis
- Formations clé en main : formations planifiées offertes à la demande

La figure ci-dessous montre la répartition des mandats pour l'année 2014-2015 en fonction de cette nomenclature.

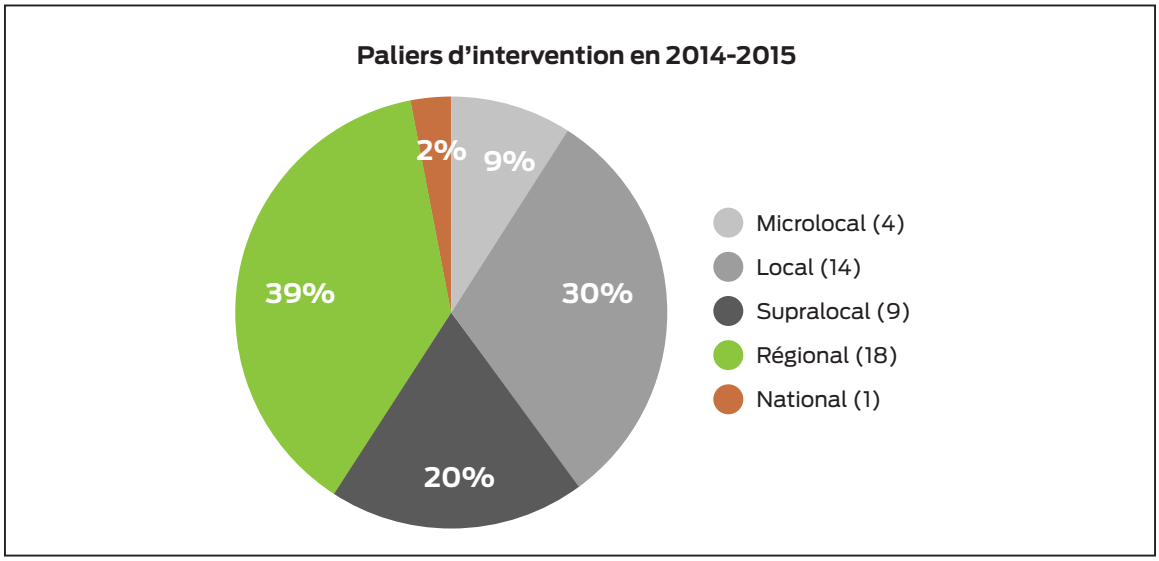
Répartition du type de soutien en 2014-2015



Évolution des paliers d'intervention

Alors qu'à l'origine les mandats de Communagir étaient davantage concentrés au palier local, ils sont désormais répartis de façon équilibrée à tous les paliers d'intervention, comme le montre la figure suivante.

Cet équilibre permet à Communagir d'intervenir dans une optique de cohérence, d'articulation des paliers et de durabilité du développement.



Récidive des demandes pour un même mandateur

Au cours des quatre dernières années, 106 mandateurs différents ont fait appel aux services de Communagir[5]. De ce nombre, 28 lui ont confié plus d'un mandat (26,4%).

Le tableau ci-dessous montre le nombre de mandats confiés par mandateur[6]. Un même mandateur a confié 6 mandats à Communagir au cours des dernières années.

Nombre de mandateurs	Nombre de mandats	Nombre de mandats total
78	1	78
17	2	34
7	3	21
1	4	4
2	5	10
1	6	6
Total : 106		Total : 153

5 Hormis les collaborations réalisées gracieusement.

6 Il ne montre toutefois pas les addendas apportés aux ententes avec les mandateurs. Dans plusieurs cas, ces addendas ajoutent de nouvelles interventions non prévues au départ ou comportent carrément un nouveau mandat.

Exemple de récidive entre 2011 et 2015 : Un effet structurant dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

1. **Formation** sur la mobilisation et le développement des communautés pour plusieurs professionnels de la région (1 jour).
2. **Accompagnements** de démarches de planification collective intégrée et de gouvernance partagée :
   - MRC Rocher-Percé (ATI)
   - MRC de la Haute-Gaspésie (ATI)
   - MRC des Îles (ATI)
3. **Accompagnement** de la création du réseau régional des partenaires en développement social qui deviendra le RESSORT.
4. **Accompagnement** dans la mise sur pied d'une instance régionale de collaboration pour les organisations anglophones de la région.

Des acteurs en mouvement

› Participation de plusieurs acteurs-clés aux **formations et webinaires** de Communagir et à l'Attestation d'études collégiales (AEC) en mobilisation et développement des communautés locales au CEGEP de Victoriaville.

› Plusieurs demandes de **soutien ponctuel**.

PRINCIPAUX EFFETS POUR LES ACTEURS DE LA RÉGION

› Professionnalisation

› Renforcement et transfert des compétences

› Réinvestissement des acquis

› Empowerment

UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION POUR COMMUNAGIR

› Développement de nouveaux outils et raffinement des processus de planification collective intégrée et d'élaboration de la gouvernance.

› Réinvestissement dans d'autres régions.

› Large rayonnement de Communagir pour emporter.

Commentaire reçu d'un consultant

Lors d'un contrat d'évaluation qui m'a amené à faire le tour de la Gaspésie, j'ai pu entendre les feedbacks de certaines MRC à propos du travail que vous avez fait là-bas [...]. Je tenais simplement à vous faire part des feedbacks très positifs à l'égard de votre travail. Les gens en gardent un très bon souvenir. ***Ces moments ont été et sont encore mobilisateurs pour la communauté.***

Lien avec les initiatives issues des fonds créés par la Fondation Lucie et André Chagnon et le Gouvernement du Québec

Hormis les liens de collaboration étroits avec la Fondation Chagnon et les sociétés de gestion des fonds, **34,6% des mandats confiés à Communagir l'ont été par celles-ci ou par des acteurs associés aux démarches soutenues par les fonds, tel que le montre le tableau ci-dessous.**

Nombre de mandats	Demandeur
5	Québec en forme (QEF)
18	Démarches collectives ou regroupements financés par QEF
2	Avenir d'enfants (AE)
8	Démarches collectives ou regroupements financés par AE
2	Réunir-Réussir (R^2)
4	Démarches collectives reliées à R^2 et au Réseau des IRC
1	Fondation Lucie et André Chagnon
13	Démarches intégrées clairement associées à QEF et AE
53	TOTAL

RETOMBÉES POUR LES PARTICIPANTS AUX SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT

Groupe de discussion du 16 octobre 2014

L'accessibilité

› Avoir une ressource à proximité n'est pas un enjeu significatif. Il est plus important que la personne soit neutre, en dehors des dynamiques du milieu.

› Les conseillers demeurent des ressources après l'accompagnement.

Communagir est accessible malgré la distance.

Les effets de l'accompagnement

› L'accompagnement aide à clarifier les objectifs, le processus et les étapes permettant d'arriver aux résultats souhaités. Il aide à converger vers des pistes d'action communes.

La démarche est réussie et suscite des attentes des participants pour la suite. Les participants sont mobilisés et tiennent à leur démarche.

› Les acteurs sentent que c'est leur démarche. Ils se sentent écoutés et ont le sentiment de pouvoir contribuer. Cela génère de la confiance entre les acteurs.

C'est possible de faire des erreurs et c'est correct. C'était notre événement.

› Les acteurs acquièrent des compétences qu'ils réinvestissent dans d'autres contextes.

Après l'accompagnement, le groupe a pu lui-même développer et animer les prochaines étapes de la démarche.

› Les participants font l'expérience positive d'une démarche efficace, en étapes, avec des objectifs clairs.

Le conseiller donne un reflet extérieur sur la progression du groupe; ce qui apporte du renforcement positif. Les conseillers savent s'adapter à toutes les situations.

L'APPROCHE DE COMMUNAGIR

› Écoute – Ajustement – Coconstruction – Prise de décision collective

› Laisser la place aux acteurs.

› Offrir un reflet constructif.

› Ne pas prendre parti dans les décisions.

› Respecter le rythme du groupe.

› Faire de la place au plaisir !

LES ATTENTES ENVERS COMMUNAGIR

› Des compétences, des outils et des méthodes d'animation qui amènent ailleurs et permettent de se renouveler. C'est important pour des personnes qui travaillent ensemble depuis longtemps.

› En étant externe au milieu, Communagir apporte de la neutralité et de l'objectivité nécessaires dans certaines situations.

› Communagir a une expertise reconnue. Les acteurs savent que le conseiller pourra bien lire le contexte, proposer un accompagnement adapté et se réajuster selon les situations.

Les apprentissages et compétences acquises à travers l'accompagnement

› **De nouvelles méthodes d'animation et de nouveaux outils.**

Les membres de l'équipe projet sont devenus de meilleurs animateurs après l'accompagnement.

› **L'importance d'avoir les bonnes personnes autour de la table et des objectifs clairs.**

On peut influencer cette composition. C'est déterminant.

› **La capacité à « lire » la dynamique d'un groupe, à lâcher prise et à s'adapter quand le groupe ne va pas dans la direction attendue.**

Même si tout ne se passe pas comme prévu, ce n'est pas grave; on lâche prise et on s'adapte. C'est un facteur de réussite.

Les retombées élargies sur la collectivité

› **Des bases solides pour appuyer une démarche plus large de développement social.**

Nous avons une compréhension partagée de notre situation.

› **Un effet d'entraînement entre les partenaires et une solidification des liens.**

La démarche est exigeante; on se sent brulé, mais content !

QUELQUES MANDATS SIGNIFICATIFS

Les exemples suivants permettent d'apprécier la polyvalence et l'étendue de l'expertise de l'équipe de Communagir.

Des 153 mandats réalisés au fil des quatre dernières années, certains se démarquent par leur ampleur, leur complexité et les thématiques abordées. Chacun fut une occasion d'apprentissage et de réinvestissement. La dynamique de Communagir a permis de capter les apprentissages (contenus, processus, méthodes, dynamiques, etc.), de les systématiser et de les traduire en outils pour les rendre accessibles et utiles au plus grand nombre[7]. L'organisation a également tiré profit de ces apprentissages pour son propre développement.

Démarche intégrée en développement social, Haute-Gaspésie

Gouvernance et développement intégré

Suite à l'accompagnement d'une démarche novatrice de planification stratégique intégrée en développement social sur le territoire de la Haute-Gaspésie, les partenaires ont de nouveau fait appel à Communagir pour se doter d'un mode de gouvernance efficace et mobilisateur.

À travers plusieurs rencontres, Communagir a soutenu l'identification des conditions de réussites, des rôles et responsabilités et du partage des pouvoirs. Ce mode de gouvernance inclusif et participatif a donné aux partenaires les assises nécessaires pour amorcer la mise en œuvre de leur développement intégré.

Instances de concertation du Haut-Saint-Laurent, Montérégie

Hyperconcertation et gouvernance

La MRC du Haut-Saint-Laurent est la plus petite de la Montérégie. Les mêmes ressources sont souvent sollicitées sur l'ensemble des tables de concertation, ce qui nuit à l'engagement de chacun. On compte aussi sur le territoire plusieurs tables de concertation traitant de la petite enfance.

Les acteurs ont souhaité maximiser leur implication, en évitant les dédoublements et en favorisant la cohérence du développement dans le Haut-Saint-Laurent.

Communagir a été interpellé pour accompagner les concertations du territoire dans l'analyse de la gouvernance, l'identification des défis et la coconstruction de solutions concrètes. Cette démarche a ouvert la porte à l'intégration de deux tables traitant de la petite enfance, processus qui a également été accompagné par Communagir.

7 Que ce soit dans de futurs accompagnements et formations, dans les contenus présentés sur le site Internet ou dans la plateforme Communagir pour emporter.

Localité de Radisson, Baie-James

Planification collective

Radisson est la seule collectivité québécoise non autochtone au nord du 53e parallèle. Son développement est lié aux travaux de la première phase du projet de la Baie-James. La localité a voulu se doter d'un plan stratégique de développement qui tienne compte des trois dimensions du développement durable (social, économique, environnemental).

Communagir a été interpellé pour aider à identifier les compétences collectives et à mobiliser les citoyens. Au cours de deux jours de travail, la population s'est prononcée sur ses atouts, ses défis et sur les enjeux prioritaires. Le taux de participation fut record et les participants ont témoigné avoir vécu une expérience unique, structurante pour le futur.

Table de quartier Interaction Peter Mc Gill, Montréal

Événement rassembleur et participation citoyenne

La table de quartier Interaction Peter McGill existe depuis plus de dix ans. Le quartier, d'environ 50 000 résidents, est composé de micro-communautés aux profils économiques et sociaux très diversifiés. C'est un quartier de transition qui fait face à de nombreux enjeux de développement. Les membres de la Table ont souhaité organiser un forum citoyen pour stimuler l'appartenance au quartier et susciter l'engagement des citoyens, partenaires et membres de la Table dans le développement de la vie collective.

Communagir a été interpellé pour outiller les acteurs dans la planification et la mise en œuvre de l'événement. La Table voulait compter sur une expertise externe pour identifier des stratégies de mobilisation et d'engagement citoyens.

Table de concertation Duberger-Les-Saules, Capitale-Nationale

Pérennité et développement intégré

À l'été 2014, le coordonnateur de la Table a quitté ses fonctions. Dans la perspective de non-renouvellement du financement, le comité de pilotage a choisi de ne pas remplacer la ressource et d'allouer des fonds à un soutien externe permettant de mener une démarche de pérennisation.

Le comité de pilotage a fait appel à Communagir compte tenu de son expertise et de son approche de la pérennité. La démarche a permis aux acteurs du quartier Duberger-Les-Saules de prioriser et de revoir leurs façons de faire en misant davantage sur leurs acquis et leurs ressources.

COSMOSS, Bas-Saint-Laurent

Innovation dans le développement intégré

COMOSS est une démarche régionale visant un développement intégré des territoires locaux autour des « - 9 mois à 30 ans » au Bas-Saint-Laurent. Elle mène actuellement un projet pilote où les collectivités planifient leur développement autour d'une seule enveloppe budgétaire intégrée et où les accompagnateurs régionaux et locaux forment une seule et même équipe. Dans ce cadre, les acteurs choisissent leurs priorités d'intervention en fonction du changement qu'ils souhaitent mener.

Communagir a été interpellé pour sa capacité à analyser une situation complexe et à soutenir les acteurs dans la recherche de mécanismes efficients de mise en œuvre. Plusieurs rencontres avec les équipes d'accompagnement ont permis de mener une réflexion stratégique et de dégager des solutions adaptées.

Section 3 : **Partenariats**

La collaboration a toujours été au cœur de Communagir. Dès 2011, l'organisation s'est dotée d'une politique d'ancrage et de collaboration pour identifier les acteurs et présider la nature des liens à développer avec eux.

Lors de l'exercice d'ajustement de son positionnement en 2012-2013, Communagir a réaffirmé l'importance de la collaboration et de la coconstruction comme principales stratégies.

En plus de sa collaboration autour de projets ponctuels, Communagir est membre corporatif de Solidarité rurale du Québec et de la Revue Kaléidoscope (dont il siège au conseil d'administration). Il participe activement au Collectif des partenaires pour le développement des communautés, dont il a assuré l'animation durant quatre ans.

Il est également membre du comité aviseur de la Chaire de recherche 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, Communagir a développé un étroit partenariat avec le 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.

L'analyse qui suit met en évidence la perspective de personnes ayant une expérience de collaboration soutenue (plusieurs mois ou années) avec Communagir. Elles posent un regard appréciatif sur les retombées de cette collaboration à travers cinq entrevues réalisées en octobre 2015 par une consultante externe.

- **La première partie présente les principaux effets notés par les répondants, regroupés par types d'effet et selon leur importance (nombre d'énoncés).**
- **La deuxième partie présente le point de vue des répondants sur ce qu'ils considèrent être le rôle de Communagir.**

EFFETS DU PARTENARIAT AVEC COMMUNAGIR

Effet habilitant

L'effet habilitant de Communagir pour les partenaires peut paraître surprenant, mais il ressort néanmoins très fortement. Les formes de partenariat et la dynamique entre pairs semblent permettre le développement de compétences. Elles génèrent des savoirs et des pratiques qui peuvent être transférés dans les organisations dont sont issus les partenaires.

› **Les pratiques partenariales de Communagir permettent aux organisations de faire des apprentissages qu'elles réinvestissent dans leurs propres processus et qui augmentent la capacité d'agir de leur personnel et de leurs partenaires.**

- Les contenus développés permettent de soutenir le travail de terrain et le développement des pratiques collaboratives entre les acteurs.
- Pour certains, Communagir est une source de mentorat.

› **Communagir propose des pratiques qui renforcent la compréhension des systèmes, des composantes du développement collectif et des dimensions politiques.**

- La proche collaboration permet de nourrir la réflexion stratégique.

Effet de conconstruction

Cet effet ne fait pas partie de ceux anticipés au départ. Pour les répondants, il est néanmoins très significatif puisqu'il arrive au 2e rang du nombre d'énoncés.

› **Communagir est perçu comme un facilitateur de processus émergents. L'expertise est présente, mais elle n'est jamais imposée. Les éléments sont mis au jeu pour être bonifiés collectivement.**

- Il se positionne comme un allié, un égal et un pair et non comme expert.

Effet rassembleur

› **Communagir a une approche très rassembleuse qui expose et prend en compte les différentes réalités, permettant dans plusieurs cas de décristalliser les rapports de force et les silos.**

- Il propose des espaces rassembleurs, incluant des acteurs considérés extérieurs aux réseaux du développement collectif, qui resserrent les liens entre les acteurs.
- Il permet une horizontalité et une complémentarité dans les rapports entre acteurs de différentes provenances (ex. bailleurs de fonds vs acteurs terrain).
- Il crée du sens et une possibilité de prise de parole quand le contexte est moins favorable et renforce l'appartenance au champ du développement collectif.

Effet professionnalisant

› **Communagir propose des connaissances et des pratiques faisant ressortir la spécificité et les enjeux propres au développement collectif.**

- Il démocratise l'accès à des outils et à un accompagnement de qualité permettant d'améliorer les pratiques.
- Par la diffusion et le transfert de connaissances et de pratiques, Communagir contribue à la constitution d'un réseau de praticiens.

Effet de compréhension globale

› **Communagir donne accès à un espace de réflexion globale, permettant de saisir la réalité des regroupements et la complexité de l'action collective, de prendre du recul et de faire émerger des idées novatrices.**

- Le travail en chantier alimente la capacité d'analyse et permet de préciser les conditions de réalisation du développement collectif.
- Pour les acteurs ayant une perspective « macro », Communagir est un allié, ouvert et facile d'accès, respecté pour son expertise.
- Nous.blogue stimule la réflexion stratégique et offre une perspective « macro » sur le développement collectif.

Effet innovant et dynamisant

› **Communagir travaille à partir d'une approche créatrice, qui pousse à aller au-delà de l'évidence et à sortir de ses retranchements.**

- L'approche alliant pragmatisme, créativité, théorie et pratique permet d'explorer de nouvelles perspectives et d'en tirer des applications adaptées qui font sens pour les collectivités.
- Le réseautage et l'apprentissage par les « pairs » sont très stimulants pour les partenaires.

Effet structurant

› **La collaboration avec Communagir appuie les organisations dans leur réflexion stratégique, dans leur compréhension des enjeux et leviers et dans la gestion du changement.**

- Elle permet d'asseoir la crédibilité des organisations, en coproduisant des éléments d'analyse qu'elles ne pourraient produire seules.
- Elle permet de positionner les organisations dans leur mission et leurs projets, mais aussi auprès de leurs membres.

Effet de rayonnement

› **Communagir est connu et reconnu, autant de la base que des partenaires régionaux et nationaux, comme un leader et une référence en ce qui concerne le développement collectif et l'accompagnement.**

- Communagir demeure peu connu des milieux anglophones qui n'ont pas autant le réflexe du réseautage et de la coalition.

CE QUI EST ATTENDU DE COMMUNAGIR

Favoriser la vue d'ensemble et le partage des perspectives

› **Maintenir l'interface entre la pratique de terrain, l'analyse des conditions d'ensemble, ainsi que l'innovation et la recherche.**

- Garder une vue d'ensemble et assurer un transfert aux acteurs du terrain et aux décideurs pour permettre des choix éclairés.
- Maintenir un rôle de facilitateur neutre, particulièrement dans un contexte critique comme celui que nous traversons.

Faire preuve d'un leadership partagé, collaboratif et rassembleur

› **Assurer un rôle de leader et de catalyseur pour rassembler les forces.**

- Être un médiateur, avec doigté et au nom du développement collectif.
- Offrir des activités permettant aux acteurs de se former, d'interagir et de développer une pensée critique collective.

Soutenir l'action et renforcer les compétences

› **Demeurer un collectif d'expertises diversifiées et complémentaires, de haut niveau, qui offre une référence solide et un accompagnement formateur et inclusif.**

- Maintenir une veille et soutenir le partage et l'appropriation d'information, notamment la vulgarisation des concepts théoriques qui guident l'action.
- Être un carrefour de ressources.
- Poursuivre la coproduction de savoirs (chantiers) qui permettent d'alimenter la pratique réflexive et le partage d'expertise.
- Dans le contexte actuel, soutenir les leviers d'action collective qui tentent de se recréer avec moins de ressources.

Peu le font et Communagir le fait bien.

Avoir de l'influence et faire rayonner

› **Jouer un rôle d'intermédiaire auprès de grands partenaires et bailleurs de fonds, afin de positionner les réalités du terrain et les conditions favorables au développement collectif.**

- Maintenir Nous.blogue et le faire mieux connaître pour permettre aux voix fortes d'être entendues.
- Offrir de la formation sur les valeurs et la culture du développement collectif et sur le travail collaboratif.

Les conditions sont de moins en moins présentes dans le contexte actuel. Communagir doit jouer un rôle de vigie et aider à préserver les acquis.

Ils ont la crédibilité et la notoriété pour le faire et leur approche respectueuse, qui incarne le collectif et la coconstruction, les légitimise.

Section 4 : **Chantiers partenariaux**

Les chantiers partenariaux sont une composante essentielle de la mission de Communagir et contribuent fortement à son impact positif.

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.

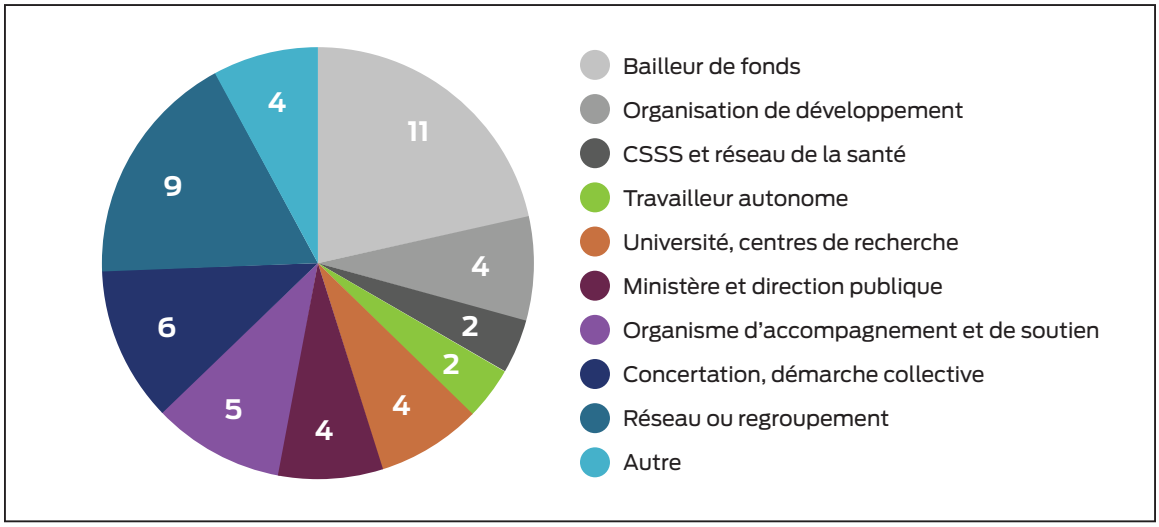
La mise en commun des expériences des participants assure un solide ancrage dans la réalité des acteurs du terrain et une vue d'ensemble riche, nuancée et crédible.

MEMBRES

Les membres des chantiers sont issus des paliers local, régional et national et représentent 12 régions du Québec.

Ils occupent des fonctions de coordonnateur, de chercheur, d'accompagnateur, de citoyen, de gestionnaire ou de responsable de programme, de conseiller ou de consultant, de formateur, d'agent de développement ou encore d'organisateur communautaire.

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



RÉSULTATS DES CHANTIERS

Chantier sur l'évolution des pratiques

À partir de leurs réflexions sur le développement territorial intersectoriel, les membres de ce chantier ont conclu que certains types d'acteurs sont plus difficiles à rejoindre que d'autres : les élus, les citoyens, le secteur économique, etc.

Ils ont décidé de se concentrer spécifiquement sur la collaboration avec les élus municipaux afin de comprendre ce qui contribue à leur participation ou non aux démarches de développement collectif.

Productions

› Sondage auprès des élus municipaux sur leur perception du développement collectif (368 répondants)
› Groupe de discussion et entretiens individuels avec des élus municipaux
› Vidéo d'animation sur les élus et le développement collectif
› Guide d'animation pour l'atelier « Les clés pour se démarquer auprès des élus »

Chantier sur les conditions favorables

En s'intéressant aux conditions déterminantes pour le développement collectif, les membres de ce chantier ont ciblé l'engagement comme condition la plus significative.

Ils ont travaillé à étoffer leur compréhension de ce qui favorise l'engagement des acteurs dans une action collective et de ce qui lui fait obstacle, notamment en dressant le portrait de plusieurs initiatives sur le terrain.

Productions

› Outil d'animation sur l'engagement
› Tutoriel vidéo sur l'engagement

Chantier sur le développement des compétences

Après avoir réalisé un état de situation et identifié les compétences essentielles à *l'agir-ensemble,* les membres de ce chantier ont travaillé à mieux comprendre les besoins en termes de développement de ces compétences.

Il en est ressorti que l'obstacle n'est pas l'offre, mais bien la prise de conscience, par les acteurs, de leurs compétences et de l'importance de les développer, ainsi que du peu de temps disponible pour le faire.

Productions

› État de situation sur le développement des compétences
› Document de référence sur les compétences essentielles à l'agir-ensemble
› Sondage sur les compétences essentielles à *l'agir-ensemble* (92 répondants)
› Expérimentation d'un atelier d'identification des compétences

Groupe de travail sur l'évaluation

Le groupe de travail sur l'évaluation a amorcé ses travaux un an après les autres chantiers.

Suite à un état de situation, les membres du groupe se sont penchés sur l'évaluation dans une perspective d'utilité pour les praticiens. Ils développent un outil de référence visant à aider les acteurs du développement collectif à préciser leurs besoins et à naviguer parmi les approches et méthodes d'évaluation.

Productions

› Recension des pratiques d'évaluation : sondage (188 répondants), groupes de discussion et documentation

BILAN DE L'EXPÉRIENCE DES CHANTIERS PARTENARIAUX

Une vision d'ensemble du champ de pratique, du rôle et des interventions des différents acteurs

Le partage des points de vue et des expériences permet de construire une vision d'ensemble du développement collectif et de ses acteurs, à la fois complète, nuancée et très actuelle. Les acteurs du terrain côtoient des chercheurs et des acteurs institutionnels dans un cadre favorable à la prise en compte des réalités de chacun.

Le succès de l'expérience des chantiers repose en bonne partie sur le soutien que leur accorde Communagir. Tout en faisant largement place à l'initiative et à la prise de décision collective, l'équipe de Communagir assure un support (animation, production des contenus, coordination des projets) permettant aux travaux de progresser à la satisfaction des participants, tout en respectant leur rythme et leurs besoins.

Les rencontres annuelles interchantiers permettent aussi de s'approprier l'ensemble des travaux, de mieux connaître les membres des autres chantiers et de créer une appartenance élargie.

Enfin, la participation de membres du CA de Communagir aux chantiers assure la prise en compte de leurs travaux par l'organisation, favorisant la cohérence des actions de Communagir avec celles des autres acteurs.

Une compréhension partagée des enjeux et des besoins actuels

Un des principes de base qui guide les chantiers est celui du travail collectif et du partage des idées et des connaissances. Cela permet de construire graduellement une compréhension commune autour des thématiques retenues.

La dimension du temps est névralgique. Grâce au support de l'équipe de Communagir, les chantiers ont pris le temps nécessaire pour :

- Développer une compréhension partagée de la situation actuelle, tant à partir des connaissances des membres que par une recherche documentaire;
- Décider collectivement de la cible précise de chaque chantier;
- Mettre les besoins concrets des acteurs du terrain au cœur des travaux, notamment par le biais de sondages auprès des acteurs.

Les membres des chantiers sont fortement engagés autour de la cible et des visées des chantiers. Les employés de Communagir qui y sont associés ont également développé une compréhension fine des objets des chantiers ancrée dans la réalité du terrain; ce qui se répercute dans le reste des travaux de l'organisation.

Des liens de collaboration concrets pour répondre aux enjeux et besoins actuels

Les chantiers partenariaux ont permis de rassembler une diversité d'acteurs, tant en regard de leur fonction (praticiens, chercheurs, gestionnaires, etc.), de leur type d'organisation d'appartenance, que de leur provenance géographique. Ceux-ci avaient auparavant peu d'espaces pour se côtoyer.

Pour faciliter le travail collaboratif, des outils innovants ont été mis en place : modes d'animation et de rétroaction, plateformes de travail en ligne, salles de conférence en ligne, etc.

Un nombre suffisant de rencontres et un suivi serré, ainsi que la création d'espaces permettant aux membres des chantiers de se côtoyer et d'échanger autour de leurs travaux, ont favorisé l'engagement et le maintien de liens vivants, constructifs et stimulants.

Cette connaissance mutuelle et cette relation de confiance sont des éléments très favorables à la formation de réseaux et de partenariats.

Le fait que les travaux soient issus d'une collaboration entre plusieurs acteurs renforce leur légitimité et leur crédibilité, ainsi que leur diffusion et leur appropriation. De ce fait, ils ont un impact beaucoup plus important que ne pourrait l'avoir Communagir en travaillant seul.

En créant et soutenant les chantiers partenariaux, Communagir tire aussi des bénéfices appréciables qui contribuent à sa mission :

› Une visibilité et une reconnaissance auprès des acteurs membres des chantiers et de ceux à qui sont destinés les travaux;

› Une crédibilité en tant qu'organisation de soutien et de développement de connaissances.

De nouvelles connaissances pratiques, des contenus vulgarisés et des outils de travail accessibles

La vulgarisation et l'accessibilité sont au cœur même des orientations qui guident les travaux des chantiers partenariaux.

Pour l'équipe de Communagir, soutenir les chantiers nécessite une contribution active et régulière, ainsi que des connaissances et des façons de faire particulières qu'il est important de souligner :

› Consacrer du temps entre les rencontres pour rassembler et mettre en forme les idées et développer les contenus qui appuieront les travaux suivants;

› Mettre les acteurs que l'on souhaite rejoindre et leurs pratiques au cœur des activités de production;

› Porter une attention particulière au langage, à la mise en page et au graphisme dans une optique de support aux contenus et d'accessibilité;

› Permettre à chaque chantier de moduler ses activités de diffusion et de visibilité en fonction de la stratégie et des publics cibles qui lui sont propres.

Les supports et les modes de diffusion sont variés. Ils permettent effectivement de rejoindre les publics visés par les différents contenus. Communagir et les membres des chantiers y contribuent par leurs divers moyens de diffusion.

Les outils et les contenus diffusés bénéficient visiblement aux acteurs. La quantité importante de commentaires positifs reçus sur l'ensemble des productions déjà diffusées témoigne de l'intérêt et de la pertinence de celles-ci, tant dans leur forme (accessible et vulgarisée) que dans leur objet.

Des compétences pour les acteurs

Les quatre chantiers partenariaux ont choisi d'axer leurs travaux sur des applications concrètes pour les praticiens.

Des activités d'accompagnement, d'appropriation des contenus, d'animation et des guides pratiques font partie intégrante des productions.

Qui plus est, les membres des chantiers et les employés de Communagir développent des connaissances et des compétences qu'ils peuvent ensuite mettre à profit, jouant ainsi un rôle multiplicateur.

Une compréhension des mécanismes et conditions favorisant les arrimages et les collaborations

Identifier les mécanismes et les conditions favorisant la coconstruction au sein des chantiers est en soi un résultat appréciable. Ces facteurs de succès ont été mentionnés dans les paragraphes précédents et sont repris succinctement ici :

- **La diversité des acteurs présents;**
- **Le temps nécessaire pour travailler collectivement;**
- **Le travail entre les réunions des chantiers;**
- **La crédibilité de Communagir;**
- **La liberté dans les choix des objets de travail.**

Section 5 : **Quelques projets**

COMMUNAGIR POUR EMPORTER

Communagir pour emporter est né en 2014 de demandes répétées des acteurs du terrain souhaitant avoir accès aux outils d'animation utilisés par les conseillers. Communagir, dans son souci d'accessibilité et de renforcement des compétences, a développé une plateforme virtuelle entièrement gratuite et en soutien l'utilisation.

Avec l'aide d'un consultant, l'équipe a mené une évaluation des besoins et une recension des outils existant dans les cartons de Communagir. Une sélection des plus pertinents a permis de structurer une « boîte à outils ». Une seconde section sur les clés d'une rencontre réussie est une mine d'informations sur ce qui doit être fait avant, pendant et après une animation.

Les commentaires reçus des usagers sont unanimement positifs. Ils témoignent de l'utilité des outils et des conseils et de l'appréciation de la « générosité » de Communagir qui met le tout à disposition gratuitement.

Communagir pour emporter se bonifie périodiquement de nouveaux outils. Plusieurs demandes de conseils ponctuels ont été adressées à l'équipe de conseillers depuis la mise en ligne.

- Environ 1000 visites et plus de 11000 pages vues.
- 2000 visites sur la page d'introduction ont mené à la consultation d'un outil.
- La page des incontournables a été visitée environ 1000 fois.

Commentaire reçu d'un consultant

Et en allant jeter un coup d'œil sur Communagir pour emporter, c'est comme si le paradis s'était ouvert ! Avec le classement par étapes de planification, les descriptions claires et précises et la diversité des outils, je suis sûr que les agents locaux sauront trouver des outils qui leur conviennent.

C'est un grand avantage pour nous que le discours soit déjà commun autour de la planification stratégique, puisque les outils sont classés en fonction de chacune de ces phases.

Bref, encore une fois, merci pour ce beau travail et ce partage d'outils très utiles pour nous !

VIDÉO RÉALISÉE POUR LE COMPTE DU RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

La vidéo « Sur la route du développement social » a été réalisée dans la foulée des bilans produits en 2012 par les démarches régionales de développement social, à l'initiative du Réseau québécois de développement social (RQDS). Ceux-ci mettent en lumière le chemin parcouru en développement social dans chacune des régions du Québec depuis le *Forum national en développement social* tenu en 1998.

Le souci du RQDS était de rendre les résultats largement disponibles, dans un format communicable et adapté à la réalité des acteurs du développement social.

Communagir et le RQDS ont mené un exercice de travail participatif visant à vulgariser les contenus complexes et à les synthétiser dans un outil de communication original, percutant et accessible.

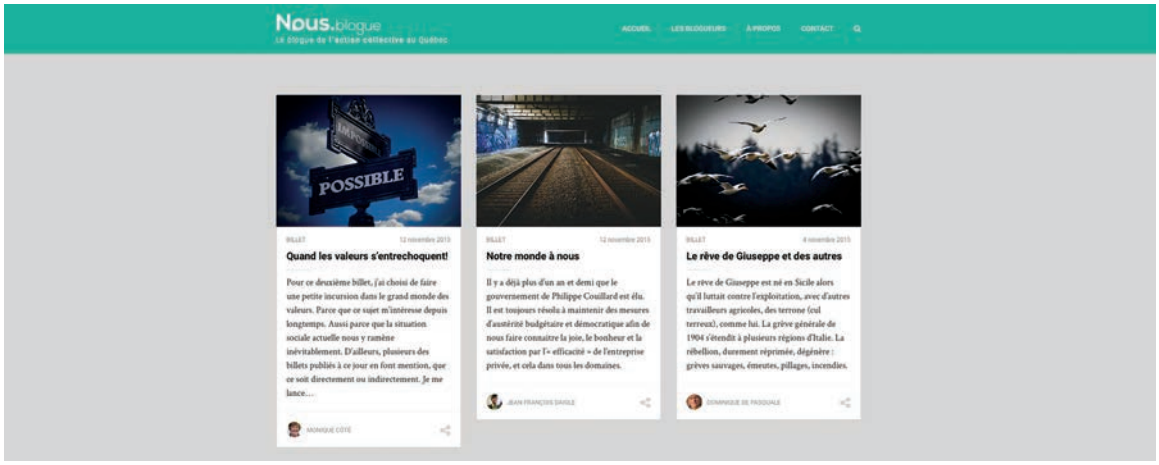
Les différentes compétences de l'équipe de Communagir ont été mises à profit pour extraire l'essentiel de l'information et produire une animation vidéo mettant efficacement en lumière le contexte, les enjeux et les perspectives en matière de développement social. Depuis son lancement, celle-ci rayonne largement !

NOUS.BLOGUE

Communagir a souhaité mettre en place un espace de parole libre pour réagir et s'exprimer face aux transformations en cours dans l'univers du développement collectif.

Nous.blogue a été lancé le 1er avril 2015 avec l'objectif de réunir des gens de tête, de cœur et de plume, des passionnées et passionnés par le développement collectif au Québec.

Au fil des publications, force est de constater le potentiel de cet espace. Nous.blogue permet en effet l'expression de points de vue de personnes d'horizons divers, de rester informé sur ce qui bouge dans les régions et localités, de débattre d'enjeux de société et de maintenir des liens entre une variété d'acteurs engagés.



Nous.blogue est un espace collaboratif, collectif et coconstruit qui appartient à l'ensemble de ses contributeurs. À cet égard, un comité d'orientation formé de blogueurs a été mis en place pour guider les orientations et assurer une gouvernance collective de la plateforme.

Aujourd'hui, Nous.blogue, c'est :

› 26 blogueurs;

› 81 billets publiés;

› Plus de 29 000 pages vues;

› Des lecteurs de toutes les régions.

RECHERCHE PARTENARIALE « PROFESSIONS ET PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT COLLECTIF »

Communagir est un partenaire actif de cette importante recherche partenariale (2014-2017) pilotée par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), réunissant plusieurs chercheurs, réseaux et organisations-clés du développement collectif au Québec.

Sonia Racine, conseillère en développement collectif au sein de l'équipe de Communagir, en est une chercheure associée, apportant sa connaissance fine du terrain et sa capacité de vulgarisation et d'adaptation méthodologique.

Ce partenariat de recherche vise à coproduire de nouvelles connaissances sur les professions regroupées sous l'appellation *agents de développement collectif* par une meilleure compréhension de l'évolution de leurs rôles, fonctions et compétences, ainsi que de leurs stratégies pour soutenir et outiller les acteurs et les collectivités.

Le développement sur la base des territoires prend de plus en plus d'importance au Québec. Le partenariat de recherche contribuera à mieux comprendre cette nouvelle réalité et à constituer un référentiel, favorisant une meilleure cohérence et efficience des pratiques, ainsi qu'une réponse mieux adaptée en termes de formation et de développement de compétences.

Le développement des compétences est une ligne de force de Communagir. Son apport permet d'adapter la recherche à la réalité du terrain et de ses acteurs et d'en assurer la plus grande utilité possible pour ces derniers, notamment par le transfert de connaissances et l'intégration des résultats dans les activités et services de l'organisation.

Conclusion

Au terme de cette analyse des retombées et apprentissages des quatre premières années de Communagir, force est de constater la capacité d'adaptation, l'ancrage et la pertinence de cette jeune organisation.

Or, le contexte de perte de ressources et de déstructuration de plusieurs leviers de l'action collective qui prévaut actuellement au Québec pèse lourd sur l'avenir. Alors que plusieurs des acteurs sont fragilisés, Communagir n'est pas épargné.

Pour être en mesure de jouer son rôle et de soutenir l'émergence de nouvelles bases pour le développement collectif, l'organisation doit pouvoir compter sur un certain nombre d'éléments, dont des ressources financières suffisantes et diversifiées, ainsi qu'une équipe stable et hautement compétente. Le défi des prochaines années sera certainement de réunir et de préserver ces conditions, et cela dans le respect des autres acteurs.

Le conseil d'administration et l'équipe de Communagir sont à l'œuvre, analysant les transformations en cours et les besoins internes comme externes pour en dégager les enlignements stratégiques qui guideront la prochaine phase de développement : Communagir 2.0 !

Communagir

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