

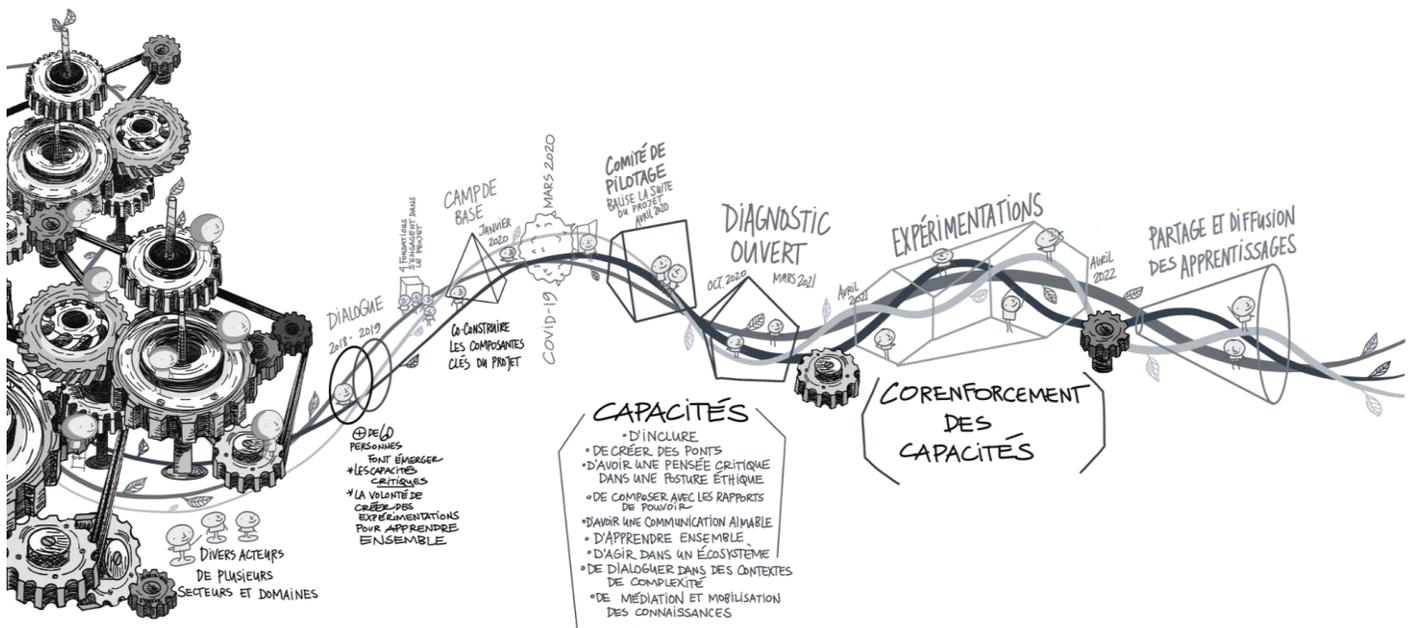



---

# DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU PROJET

---

Rédaction évolutive



01 JANVIER 2021

CORENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables

## Table des matières

Origine du projet	3
Description	4
Qu'entend-on par changements systémiques?	5
Les capacités critiques pour mener des changements systémiques	7
Les grandes étapes du projet	8
Le diagnostic ouvert	8
Les expérimentations	10
Apprentissage, partage et diffusion	11
S'impliquer dans les prochaines étapes	12
Hiver 2021	12
Printemps 2021	14
Annexe 1 - Compensation financière	15

Document élaboré par Alexia Bhéreur-Lagounaris, d'Innoweave et Alain Meunier, Communagir  
Illustration : Marie-Ève D'Amour, L'ILOT



## Origine du projet

---

Le projet *Corenforcement des capacités (CordesCaps)* est né d'un intérêt partagé d'apprendre sur les changements systémiques et sur la façon de renforcer les capacités pour mener de tels changements. Cet élan initial qui a réuni *Innoweave* et *Communagir* en 2018 a ouvert un dialogue avec une diversité d'acteurs de multiples secteurs et domaines (plus de 60 personnes) entre les mois de juillet 2018 et janvier 2019. Pour mener des changements en profondeur (inclusion, justice sociale et équité, transition vers le développement durable), il est nécessaire de pouvoir mener des changements systémiques, mais ils sont difficiles à concrétiser. De ce dialogue ont émergé deux résultats:

- L'identification des capacités qui seront critiques pour mener des changements systémiques dans les prochaines années.
- Une volonté de créer des expérimentations pour apprendre ensemble comment renforcer ces capacités.

Afin de soutenir la suite, quatre fondations ont reconnu elles aussi la valeur de ces apprentissages en mode expérimentation et ont décidé de se joindre à l'aventure comme partenaires financiers.

L'étape suivante a servi à concevoir un processus de coconstruction pouvant réunir différents individus et organisations des champs du développement des communautés, du développement territorial, de l'économie sociale, de l'innovation sociale, de l'environnement, de la transition socioécologique et du développement en milieu autochtone. Avec l'appui d'un comité constitué d'acteurs de l'écosystème, deux jours de travail collectif ont été organisés en janvier 2020 afin de partager nos compréhensions et de coconstruire les premières étapes du projet. De nombreux apprentissages ont émergé de ce moment. Les défis et tensions vécus en avançant ensemble dans la diversité ainsi que les connexions réalisées ont offert des opportunités d'évoluer. Quelques mois plus tard, la pandémie s'est installée dans nos vies; un comité de pilotage a amorcé son travail en avril, et, à la fin de l'été, un changement s'est opéré dans l'équipe de coordination.

C'est ainsi qu'à l'automne 2020 - cofortifié des apprentissages faits en 2018 et 2019 et insufflé d'énergies nouvelles - le projet CordesCaps a refait surface et a repris le chemin des activités en proposant à l'écosystème élargi d'aborder les expérimentations avec une démarche de diagnostic ouvert et différents outils pour poursuivre les apprentissages. Au fur et à mesure qu'il a avancé, le projet a mis en relation les capacités, mais aussi les incapacités actuelles et futures à changer nos systèmes pour plus de justice sociale, d'inclusion et de développement durable.

Le projet CordesCaps pose comme hypothèse que le corenforcement des capacités à mener des changements systémiques se fait à partir de conversations, de collaborations et de mises en collectivité des forces, des qualités, de la créativité, des découvertes et des apprentissages pour répondre aux besoins urgents et nécessaires actuels. Bienvenue dans CordesCaps!



## Description

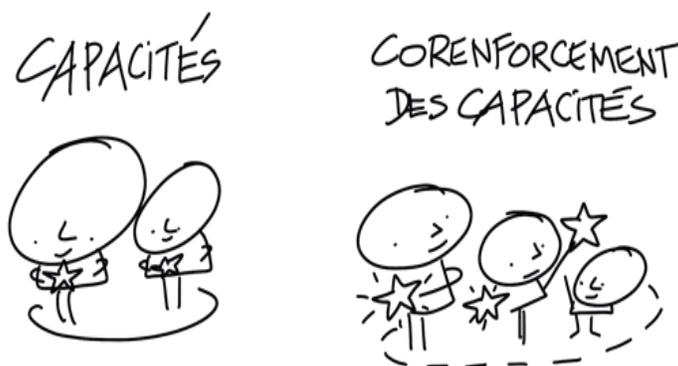
---

Le projet CordesCaps s'adresse à ceux et celles qui désirent augmenter leurs capacités à mener des changements systémiques et qui veulent partager, apprendre et faire des expérimentations afin de mettre leurs apprentissages en action dans nos différentes sphères d'activités respectives.

Ce projet vise à soutenir des changements systémiques déjà amorcés en participant à une expérimentation de corenforcement des capacités. Le projet lui-même est une expérimentation et évolue en fonction des apprentissages réalisés. Il a débuté en 2019 et se terminera en 2023. L'année 2020-2021 représente l'an 2.

Cette année, plusieurs activités encadrantes sont mises en marche, incluant des webinaires éclairants sur les concepts fondamentaux (tels que « *Qu'est-ce qu'un système et comment les changer* » et « *Qu'est-ce qu'une expérimentation* »), et un processus de diagnostic ouvert (DO) pour identifier des changements systémiques amorcés et se diriger vers la mise en place de cinq ou six expérimentations de corenforcement des capacités impliquant des acteurs terrain engagés dans un changement systémique. Ces expérimentations consistent à réunir une dizaine de personnes dont des acteurs terrain engagés dans un changement systémique pour une expérimentation collective de corenforcement. L'expérimentation tient compte du contexte des acteurs participants et s'inscrit en soutien à leurs travaux.

Ces activités répondent aux apprentissages de l'an 1 pour favoriser une compréhension commune afin de poursuivre les apprentissages à l'an 2 vers les cellules d'expérimentations de l'an 3, tout en accueillant les découvertes possibles d'autres thématiques qui seront nécessaires à aussi aborder.



## Qu'entend-on par changements systémiques?

Les changements systémiques sont souvent évoqués depuis quelques années pour parler de transition socioécologique, de souveraineté alimentaire, ou encore de racisme, de sexisme, de justice sociale et de réconciliation avec les peuples autochtones, pour ne nommer que ceux-là. Un système est « un ensemble d'éléments - des personnes, des cellules, des molécules ou quoi que ce soit d'autre - interconnectés de telle manière qu'ils produisent leur propre schème de comportement au fil du temps » (Meadows, 2010). Dans le cadre de ce projet, nous nous intéressons aux systèmes humains qui ne sont plus adaptés et qui génèrent des problématiques sociales, économiques, politiques ou environnementales et qui nécessitent des changements. Organisations, institutions, écosystèmes d'acteurs.

De quoi est-il question lorsqu'on parle de changement systémique? À quel système fait-on référence? Qu'est-ce qui permet de changer un système? Quelles capacités sont nécessaires pour pouvoir le faire? Comment développer ces capacités? C'est ce type de questions qui sont soulevées dans ce projet et pour lesquelles nous cherchons des réponses.

Notre compréhension des changements systémiques est évolutive. Voici quelques pistes ayant émergé dans nos travaux jusqu'ici:

	Pistes	Exemples
Ingrédient clé d'un changement systémique	S'inclure dans l'équation.  Les systèmes sont en nous et nous sommes en eux.	Les participants à une démarche d'économie circulaire font l'inventaire des différents matériaux utilisés et constatent que certains choix interpellent leurs valeurs et questionnent leur propre notion de rentabilité et la nature des choix qu'ils ont faits jusqu'ici.
Nature d'un changement systémique	Action entreprise auprès de systèmes complexes, interdépendants, enchevêtrés et imprévisibles. Rendre visible ce qui est implicite et l'explicitier. Démarcher vers des changements de règles et règlements, voire de lois.	Une collectivité découvre que son histoire patriotique québécoise inclut une vision très stigmatisée des populations autochtones et que celle-ci teinte les rapports sociaux, l'organisation et la nature des services sur son territoire. Elle identifie plusieurs frontières qui perpétuent cette stigmatisation. Elle met en place un espace de dialogue et de laboratoire pour donner naissance à une nouvelle organisation des services.



Corenforcement des capacités  
*Pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables*

Composantes d'un changement systémique	Ils produisent des résultats différents et tangibles et rompent avec le statu quo. Cela implique de désapprendre. Ils vont au-delà des simples intentions.  Ils modifient nos récits, nos relations, nos structures, nos rapports de pouvoir et le partage des ressources.	Une organisation ou institution qui implique des personnes précédemment marginalisées dans ses espaces décisionnels engendrant une accessibilité accrue, un changement de rôles et d'attitudes dans la relation entre les intervenants et les usagers et le déplacement du lieu des activités dans un espace communautaire plus ouvert (moins stigmatisant pour les usagers).
--	--	---

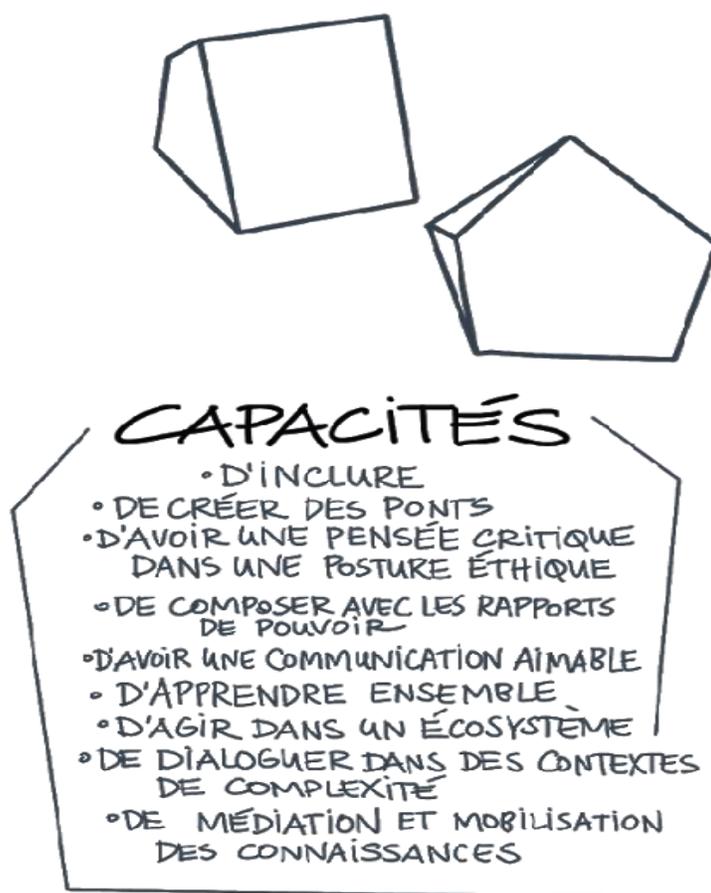
À la différence d'un projet, le projet CordesCaps propose plutôt d'explorer ces questions principalement à travers des expérimentations de corenforcement des capacités avec des acteurs et actrices terrain engagés dans des changements en profondeur, tout en s'alimentant par des travaux de recherche.



## Les capacités critiques pour mener des changements systémiques

---

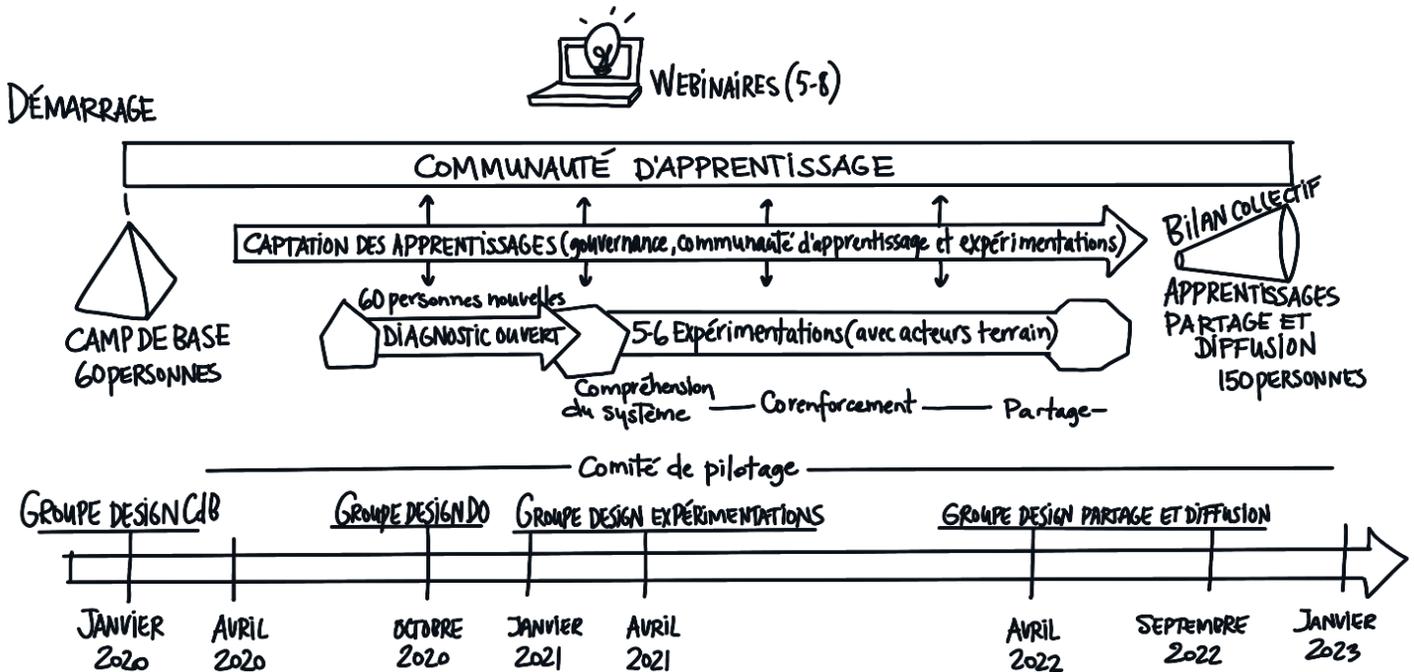
Quelles seront les capacités à corenforcer pour mener des changements systémiques en profondeur dans les prochaines années? Comment renforcer et corenforcer ces capacités à l'échelle des individus, des organisations et des démarches collectives? Voici une description des neuf capacités identifiées en janvier 2019 par une cinquantaine d'acteurs (terrain, de soutien, partenaires financiers), de même que les défis qu'elles visent à relever. Cette liste non exhaustive et sera bonifiée ou modifiée selon les prochaines découvertes à travers les expérimentations:



Pour plus de détails sur les capacités critiques pour mener des changements systémiques, [consulter le document Défis et capacités.](#)



## Les grandes étapes du projet



## Le diagnostic ouvert

L'approche préconisée de **diagnostic ouvert** a été élaborée afin de répondre à trois objectifs 1) Approfondir les défis systémiques rencontrés par les acteurs et actrices terrain et identifier des leviers possibles de changement; 2) Mettre la lumière sur les capacités nécessaires pour amplifier le travail de changement systémique 3) Cerner 5 ou 6 expérimentations de corenforcement des capacités qui sont critiques pour mener des changements systémiques et bénéfiques pour les acteurs et actrices de changement au Québec. Cette approche nécessite des réflexions communes avec plusieurs types d'acteurs en dialogue et ayant des connaissances, des points de vue et des enjeux différents.

Le diagnostic ouvert s'amorce à partir des trois thématiques suivantes, qui ont été préalablement déterminées par l'écosystème en phase 1 du projet.



Corenforcement des capacités  
Pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables

**Les trois thématiques :**

1. Assurer une plus grande **sécurité et souveraineté alimentaire** sur nos différents territoires
2. Opérer une **transition socioécologique à la hauteur de nos quartiers et de nos municipalités**
3. Protection des populations des différentes communautés en contexte de crise **et inégalités sociales**

Chacune des rencontres de diagnostic ouvert réunit des acteurs différents, mais est constituée de sièges réservés:



La démarche de **diagnostic ouvert** est préalable à l'élaboration des **expérimentations** mettant en jeu la possibilité pour tous les participants, autant les personnes déjà impliquées dans la communauté d'apprentissage que les acteurs terrain rencontrés pour tester de manière pratique plusieurs des capacités de corenforcement identifiées. Ainsi, certaines des capacités identifiées à l'an 1 étant celles de garder une **ouverture** en avançant dans les objectifs d'identification de toutes les rencontres, **d'humilité** dans l'écoute des nouveaux apprentissages et dans la **curiosité de l'autre**, les deux coordonnateurs du projet s'efforcent d'eux-mêmes se corenforcer dans le déroulement des rencontres de travail. Ils expérimentent ainsi leur influence dans des prises de parole égalitaires et respectueuses par la conversation accueillante de la diversité et l'hétérogénéité des intervenants et de leurs capacités à faire de même. Ces premières capacités identifiées dans le début du processus mettent en lumière une communication de type *Soft Skills* **centrée sur l'aspect humain** dans son acceptation de ses composantes naturelles sensibles et viennent interpeller les capacités de tous à se renforcer mutuellement à même le parcours de ce projet.

Une entente entre les participants sera mise en place afin de faire respecter la pratique des neuf capacités à travers toutes les rencontres, que ce soit celle des DO ou du comité Design ou celles des expérimentations et fera partie de l'évaluation évolutive du projet en entier.



## Les expérimentations

---

Une expérimentation se construit autour des défis et des capacités de changements systémiques actuels vécus par des acteurs et actrices terrain afin de renforcer les capacités permettant de les relever.

L'expérimentation comprendra les étapes suivantes:

1. Approfondir le système en changement et ses visées.
2. Explorer les pistes possibles de corenforcement des capacités.
3. Mener des activités qui génèrent un corenforcement.
4. Partager des apprentissages : en continu, lors d'un événement rassembleur et lors d'activités de diffusion avec un public plus large.

Les expérimentations sont déterminées à partir des rencontres de diagnostic ouvert. Elles sont d'une durée maximale d'un an entre avril 2021 et avril 2022. Chaque expérimentation sera menée par une cellule d'apprentissage composée d'acteurs et actrices issus du terrain et de la communauté d'apprentissage. Ils s'engagent pour l'ensemble de sa durée.

Une compensation financière (voir annexe 1) est disponible pour soutenir les personnes participantes et mener différentes activités permettant de produire le corenforcement imaginé. Un montant entre 10 000 \$ et 50 000 \$ est disponible par expérimentation. Un organisme participant à l'expérimentation agira à titre de fiduciaire.

D'autres critères seront également considérés dans le choix des expérimentations : types de territoire (urbain, semi-urbain rural), régions, diversités d'enjeux ou thématiques, limite d'accès à du soutien.



## Apprentissage, partage et diffusion

---

Le projet vise à générer des apprentissages et mobiliser des connaissances sur les capacités critiques et les changements systémiques qui seront partagés plus largement.

Comme l'expérimentation est la source première de nos apprentissages, il est important de développer notre propre capacité à capter ces apprentissages qui sont réalisés.

Un accompagnement en évaluation évolutive appuie le développement de nos façons de capter ces apprentissages et nous espérons faire un maillage entre les membres de la communauté d'apprentissage, l'évaluation évolutive et la participation éventuelle des membres qui s'ajoutent au projet en DO qui proviennent de secteurs en art et en médias.

Dès la phase DO, le projet inclut la participation d'artistes et d'experts de divers médias pour jeter un regard différent que celui de la parole ou l'écrit intellectuel et pour permettre d'aborder les deux dernières phases du projet de manière plus créative lors des expérimentations et de la mobilisation des connaissances. Cette dernière phase pourrait permettre de produire des projets, événements, produits et médias permettant de partager plus largement nos apprentissages.

Plusieurs activités soutiennent la mobilisation et le partage des apprentissages:

- Lexique collaboratif francophone sur les thèmes du projet (changement systémique, expérimentation, capacités critiques, etc.) coconstruit par les participants au projet.
- Webinaires sur les thématiques pertinentes au projet pour faciliter le déploiement des expérimentations.
- En continu : captation des apprentissages par auto-évaluation, observations participantes, entrevues et production de contenu (ex.: vidéo, podcast, bande dessinée).
- Activités de partage des apprentissages au besoin et grand rassemblement final de partage et diffusion.



## S'impliquer dans les prochaines étapes

---

Hiver 2021<sup>1</sup>

Les séries de rencontres de diagnostic ouvert (DO) ont lieu en janvier, février et mars, 7 mardis de suite, pour ensuite démarrer les expérimentations en avril qui se poursuivront dans les prochains mois.

### Il y a 6 manières de participer aux prochaines phases du projet:

1. Recommander des participants pour le diagnostic ouvert
2. Prendre part à une des 7 rencontres de diagnostic ouvert
3. Contribuer à l'analyse des rencontres de diagnostic ouvert
4. Participer à l'élaboration et la réalisation d'une expérimentation
5. Participer au troisième comité design des expérimentations
6. Contribuer au lexique commun en ajoutant des mots et des définitions

### 1. Pour recommander des participants:

Veillez écrire à : [cordescaps@gmail.com](mailto:cordescaps@gmail.com) et fournir les informations suivantes:

Nom de la personne, contact courriel, nom de l'organisme et pourquoi vous recommandez cette personne.

### 2. Prendre part à une des 7 rencontres de diagnostic ouvert : chaque participant pourra s'inscrire à l'une ou l'autre de ces séances:

#### **Axe 1- La sécurité et souveraineté alimentaire sur nos territoires**

Groupe 1 : **mardi 2 février 2021**, de 9h à 12h

Groupe 2: **mardi 16 mars 2021**, de 9h à 12h

#### **Axe 2 - La transition socioécologique à la hauteur de nos quartiers et de nos municipalités**

Groupe 1 : **mardi 26 janvier 2021**, de 9h à 12h

Groupe 2 : **mardi 9 février 2021**, de 9h à 12h

---

<sup>1</sup> À programmer dans le calendrier 2021 : SÉRIE DE WEBINAIRES

Webinaire 1 - Qu'est-ce qu'un changement systémique?  
Introduction de leviers potentiels inspirants

Webinaire 2 - Qu'est-ce qu'une expérimentation? Définition et outils

Webinaire 3 - Les 9 capacités



Corenforcement des capacités  
*Pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables*

**Axe 3 : Les inégalités dans nos efforts de protection des populations en contexte de crise**

Groupe 1 : **mardi 16 février 2021**, de 9h à 12h : populations jeunes

Groupe 2 : **mardi 23 février 2021**, de 9h à 12h : populations âgées

Groupe 3 : **mardi 2 mars 2021**, de 9h à 12h : populations de personnes ayant un handicap

**3. Contribuer à l'analyse des rencontres de diagnostic ouvert**

Pour chacune des séances de DO, une rencontre de *post-mortem* analytique et de projection pour de possibles expérimentations a lieu **le jeudi suivant la date de chacune des rencontres, entre 13h30 et 15h**. (Vous référer au tableau plus haut pour la date exacte, suivant le DO du mardi de la même semaine.)

**4. Participer à l'élaboration et la réalisation d'une expérimentation**

Une rencontre aura lieu le **9 mars** pour tous ceux qui veulent participer à l'étape suivante et mettre en place une expérimentation à la suite des rencontres DO, mais l'élaboration des types d'expérimentations peut débuter avant cette date.

**5. Participer au comité design (#3) des expérimentations**

Quatre ou cinq rencontres sont à prévoir entre février et avril.

**6. Contribuer au lexique commun en ajoutant des mots et des définitions**

La gouvernance du projet a formulé le besoin de définir les termes qui sont utilisés par les différents membres participants au projet dans les différents échanges. Un lexique collaboratif a été créé pour pallier ce besoin et il est possible d'ajouter des mots et des définitions par tous les membres avec les instructions à suivre dans [ce document en cours de production](#).



Corenforcement des capacités  
*Pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables*

## Printemps 2021

Les séances de DO seront suivies des expérimentations qui démarrent dès avril 2021. Chacune des 7 séances peut donner lieu à un début d'expérimentation, permettant d'avancer sur des hypothèses pendant que d'autres groupes se forment et poursuivent les DO.

Par exemple, le DO du 26 janvier pourra commencer ses rencontres et élaborer son projet d'expérimentation dès février, selon les idées émises et la capacité de mise en branle des porteurs d'expérimentation et de sa structure organisationnelle. Dans chacune des séances de DO, 12 ou 13 personnes ont un siège réservé pour un maximum de mixité de secteurs de la communauté d'apprentissage, du terrain, des artistes des milieux culturels.

Ce projet est cocoordonné par Alexia Bhéreur-Lagounaris de Innoweave et Alain Meunier de Communagir et soutenu par la Fondation McConnell, la Fondation Mirella & Lino Saputo, la Fondation Lucie et André Chagnon et Mission inclusion. Pour toutes questions, n'hésitez pas à nous écrire :

[cordescaps@gmail.com](mailto:cordescaps@gmail.com)

**Alexia Bhéreur-Lagounaris**  
[alagounaris@mccconnellfoundation.ca](mailto:alagounaris@mccconnellfoundation.ca)

**Alain Meunier**  
[a.meunier@communagir.org](mailto:a.meunier@communagir.org)



## **Annexe 1 - Compensation financière**

---

Le projet mise sur la contribution et le partage volontaire d'expériences et expertises diverses: acteurs terrain, acteurs de soutien et partenaires financiers. Les contributions de ces différents acteurs sont essentielles et complémentaires. Le projet vise des retombées des personnes qui s'y investissent: le corenforcement de leurs capacités et des apprentissages qui seront utiles pour des développements ultérieurs. Une compensation financière est disponible, en tenant compte des ressources du projet, pour soutenir la participation à différentes activités du projet (expérimentations, activités de diagnostic ouvert, élaboration de webinaires, comité de pilotage). Une compensation financière est attribuée selon le besoin de la personne participante. Le montant de la compensation financière n'est pas une attribution de valeur au travail réalisé. Certains participants ne requièrent pas cette compensation. Les activités de partages d'apprentissage (camps de base, rencontres de partages d'apprentissage, webinaires, etc.) ne sont pas rémunérées.

### **Principes de la compensation financière**

L'attribution d'une compensation financière est faite sur la base de ce qui est nécessaire, selon le contexte des personnes, pour permettre leur participation.

La compensation vise à ce que la participation au projet ne fragilise pas l'organisation d'où provient la personne participante.

Une attention particulière est accordée aux personnes à risque d'exclusion de ce projet (ex.: organisation avec peu de ressources, etc.).

### **Contexte des participants**

Le projet réunit des participants avec différents statuts et cherche à tenir compte des réalités de leur contexte respectif :

- Citoyens
- Salariés d'une organisation
- Travailleurs et travailleuses autonomes
- Employés ou membres d'un organisme de services (qui s'autofinancent grâce à du travail facturable)



Corenforcement des capacités  
*Pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables*

**Modalités**

La compensation financière sera offerte sous la forme d'un forfait établi en fonction d'une estimation du nombre d'heures qui sera réalisé. Un montant de base de 35 \$ de l'heure sera utilisé pour le calcul.

Un montant de 20 \$/h sera ajouté lorsqu'un participant joue un rôle avec une responsabilité accrue (animation de webinaires, design d'intervention, etc.)

La demande de compensation financière se fait à partir d'un [formulaire en ligne](#). Un suivi par la cocoordination sera fait au besoin.

