



COR
DES
CAPS

CORENFORCEMENT
DES CAPACITÉS

rapport d'étape
du diagnostic ouvert
aux expérimentations

2020 21



Rédaction:
Alexia Bhéreur-Lagounaris
et Alain Meunier

Révision linguistique:
Marie-Claude Labrie

Graphisme:
Guylène Lefort

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE.....	4
1. QU'EST-CE QUE CORDESCAPS?.....	6
2. CONTEXTE DE L'ÉTAPE 3	9
Tableau synthèse: chemin parcouru en un coup d'oeil.....	10
3. PRINCIPALES RÉALISATIONS	12
3.1 RÉALISATIONS DES DIAGNOSTICS OUVERTS (DO).....	12
Apprentissages liés au DO	15
Découverte d'une 10 ^e capacité.....	17
Iceberg des changements systémiques - outil d'analyse des DO	18
3.2 BILAN DES DÉFIS ET DES APPRENTISSAGES DE LA DÉMARCHE DE DO	20
3.3 CONCEPTION DES EXPÉRIMENTATIONS.....	21
Propositions d'expérimentation en développement	22
4. L'ASPECT ADAPTATIF ET ÉVOLUTIF DE CORDESCAPS	23
4.1 GOUVERNANCE ÉVOLUTIVE.....	23
4.2 AJOUT D'ACCOMPAGNEMENT EN ÉVALUATION ÉVOLUTIVE	25
4.3 L'ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DU PROJET ET DES CAPACITÉS	27
5. À VENIR POUR L'ANNÉE 2021-2022	28
6. PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES AU PROJET CORDESCAPS EN 2020-21	31
7. ANNEXES: LES OUTILS EN DEVELOPPEMENT.....	33

Préambule

Alors que nous terminons la rédaction de ce rapport qui marque la fin de la troisième étape d'opération du projet CorDesCaps (Corenforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables), l'attention médiatique est tournée vers des livres qui sont brûlés. Le mois dernier, c'étaient les chaleurs extrêmes. Le mois précédent, un génocide. Au moment où vous lirez ces lignes, d'autres enjeux complexes occuperont certainement l'attention. Dans ce contexte où l'urgence d'agir se fait sentir autant en matière de relations humaines qu'en matière de justice sociale et de transition énergétique, le projet CorDesCaps prend encore plus que jamais son sens: œuvrer concrètement et de manière complémentaire aux changements systémiques nécessaires à notre avenir.

Si la première phase du projet a permis de cerner des capacités critiques nécessaires pour mener des changements systémiques, la deuxième, un an plus tard, a permis de baliser les étapes de réalisation du projet. La troisième phase, qui est l'objet de ce rapport, a quant à elle permis de mettre en lumière l'importance de la complémentarité de nos efforts et de sa mise en commun.

Le projet CorDesCaps a gagné en clarté grâce à toutes les personnes qui ont participé aux nombreuses rencontres que nous avons menées: rencontres de design, de comité, de diagnostics ouverts, de post-diagnostics ouverts. Et aussi grâce à toutes celles et tous ceux qui nous ont aidés à analyser les résultats de ces rencontres pour mieux les comprendre, les mettre en perspective et les partager à nouveau, dans l'esprit d'une culture apprenante.

Nous dédions donc ce rapport à toutes celles et tous ceux qui, de près ou de loin, ont osé venir se questionner avec nous, s'ouvrir, nous faire part de l'impact des changements systémiques sur leur propre existence et nous révéler leur histoire, parfois intime, parfois politique. Bref, celles et ceux qui ont, chacune et

chacun à leur manière, participé à mieux saisir une partie de ces «bêtes» que nous appelons «systèmes». Merci à vous d'avoir porté ces histoires, de les avoir écoutées et d'avoir su les accueillir. Cela nous a montré que nous pouvons discuter de la façon de changer nos systèmes, qui sont pluriels et en interactions, lorsque nous partageons nos points de vue et nos questionnements avec humilité, authenticité, curiosité et le désir de partage et d'apprentissage.

Apprendre à se corenforcer est une clé pour déverrouiller les systèmes qui ne sont plus adéquats. Nous avons démontré à quel point la participation de chacune et chacun est nécessaire pour dialoguer dans cette complexité. Nous avons aussi appris que la capacité critique la plus importante est celle d'agir ensemble. C'est pourquoi la prochaine étape de notre travail sera de mettre en jeu les pistes ouvertes par les diagnostics ouverts afin de les faire vivre à travers les expérimentations.

Merci à vous qui lisez ce rapport et qui souhaitez aussi comprendre et apprendre comment changer les systèmes qui ne sont plus adéquats. Nous faisons toutes et tous partie des systèmes et ceux-ci sont en nous. En espérant que cette lecture vous donnera envie de poursuivre la quête avec nous, car malgré les défis, c'est une mission que nous croyons gagnante pour toutes et tous.

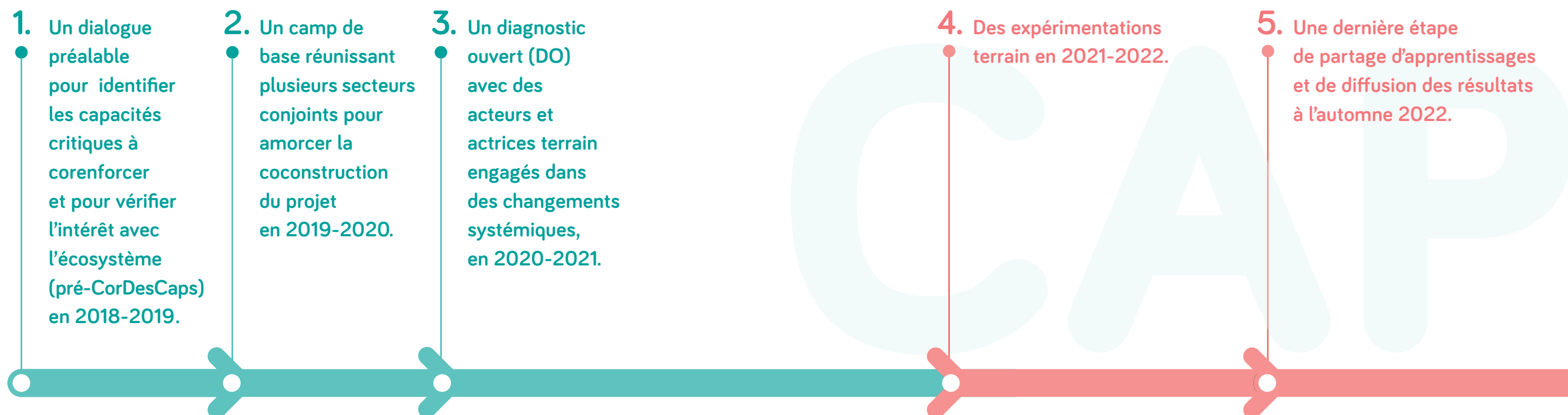
Alain et Alexia

Qu'est-ce que CorDesCaps ?

Le projet Corenforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables (CorDesCaps) s'adresse à ceux et celles qui désirent corenforcer leurs capacités à mener des changements systémiques par le biais d'expérimentations.

Plus de 150 personnes, provenant des champs de pratique 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, ont participé aux activités de CorDesCaps depuis ses débuts en 2018.

Le projet CorDesCaps est cocoordonné par Innoweave et Communagir et est soutenu par la Fondation McConnell, la Fondation Mirella & Lino Saputo, la Fondation Lucie et André Chagnon et Mission inclusion. Ce projet se poursuivra jusqu'en janvier 2023.



Ce rapport rassemble les activités de l'étape 3 de l'année 2020-2021: le développement et la mise en action d'une série de sept diagnostics ouverts (DO) visant plus spécifiquement les objectifs suivants:

<p>1. Générer la prochaine phase d'expérimentations visant un renforcement des capacités d'acteurs et actrices impliqués dans des changements de systèmes.</p>	<p>2. Poursuivre la création d'une communauté d'apprentissage au sein de l'écosystème du renforcement des capacités, formée d'acteurs et actrices engagés qui partagent des savoirs, des pratiques et des outils.</p>
<p>3. Poursuivre la mise en partage des savoirs conceptuels et pratiques sur les changements systémiques et sur le renforcement des capacités critiques.</p>	<p>4. Apprendre sur le mode d'expérimentations et d'apprentissages en écosystème.</p>

En 2020, la pandémie qui a frappé la planète entière a mis un frein important aux activités de CorDesCaps.

Les organismes qui composaient la communauté d'apprentissage ont été ébranlés. Les acteurs et actrices terrain ont été très sollicités. Ils ont dû composer avec un roulement de personnel et des changements organisationnels importants dans tous les secteurs et dans différents organismes, incluant Communagir et Innoweave. De même, les organismes qui ont participé aux étapes 1 et 2 du projet et qui avaient besoin de plus de stabilité que d'explorations profondes étaient moins disponibles pour l'étape 3, hautement innovante. Cela dit, chez certaines personnes, le contexte actuel a amplifié leur intérêt et leur motivation à s'impliquer dans le projet, vu comme porteur de sens et d'inspiration et comme une opportunité de corenforcement de capacités et de soutien devant les enjeux sociaux actuels.

Également, la gouvernance a été touchée par le départ de Natalie Chapdelaine de la coordination d'Innoweave et l'intégration d'Alexia Bhéreur-Lagounaris. Les paramètres du projet ont été reconfigurés lors de l'arrivée d'Alexia à l'automne 2020 et la poursuite des activités s'est concentrée sur des outils qui stabilisent et structurent, nécessaires à l'organisation des rencontres de diagnostic ouvert (DO), tout en tenant compte du contexte pandémique.

Tableau synthèse: chemin parcouru en un coup d'oeil

	1	2	3	4
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Générer des expérimentations à haute valeur ajoutée pour l'écosystème du renforcement des capacités et mener cinq ou six expérimentations visant un renforcement de capacité d'acteurs impliqués dans des changements de systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> Créer une communauté d'apprentissage au sein de l'écosystème du renforcement des capacités, formée d'acteurs et actrices engagés qui partagent des savoirs, des pratiques et des outils. 	<ul style="list-style-type: none"> Constituer un bassin accessible de savoirs conceptuels et pratiques sur les changements systémiques et sur le renforcement des capacités critiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Apprendre sur le mode d'expérimentation et d'apprentissage en écosystème.
PROGRESSION	<ul style="list-style-type: none"> Développement du processus de diagnostic ouvert: 7 rencontres, 59 personnes, 37 organisations. Identification de 8 pistes de départ pour les expérimentations. Élaboration de 4 propositions initiales d'expérimentation. 	<ul style="list-style-type: none"> Trois rencontres d'information (36 personnes) sur la progression du projet. Constitution d'un comité design DO. Constitution d'un comité design expérimentations. 3 rencontres du comité de pilotage. Envoi de courriels de progression et d'une nouvelle infolettre. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour des neuf capacités à mener des changements systémiques. Design d'une rencontre de diagnostic ouvert: capacités requises pour un changement systémique. Résultats des DO: des capacités qui se démarquent et des leviers pour agir sur les systèmes. Développement d'un lexique collaboratif. Webinaire 1 sur les changement systémiques (26 participants). Webinaire 2 sur les changement systémiques (mardi 25 mai). Webinaire 3: Comment le design de processus centré sur l'humain-e peut-il aider les changements systémiques? (jeudi 17 juin). 	<ul style="list-style-type: none"> Cocoordination en mode écosystème. Principes éthiques — participation et décision. Développement d'une structure de base d'expérimentation (cellule) et rôles. Design du processus d'élaboration d'expérimentations en mode écosystème (processus, guide pour lettre d'intention, gabarit budget, protocole d'entente). Cadrage des expérimentations. Réseautage avec autres initiatives (changements systémiques). Évaluation évolutive soutenant: le corenforcement des capacités critiques à même le projet. Captation des apprentissages. Mode codesign des étapes du projet: DO et expérimentations avec des groupes de travail. Réseautage avec des initiatives complémentaires.
APPRENTISSAGES	<ul style="list-style-type: none"> La genèse d'expérimentations est un processus dynamique, interactif et engageant pour les personnes et les organisations impliquées. Il faut passer du paradigme mode « projet » à un mode « expérimentation », ce qui n'est pas familier pour beaucoup d'acteurs et actrices. 	<ul style="list-style-type: none"> Le dialogue et les occasions de mise en pratique dans des tâches concrètes propulsent l'engagement et la motivation des acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Il faut répondre aux besoins d'outils des acteurs et actrices terrain au fur et à mesure plutôt que de présumer de leurs besoins. Il faut mettre davantage à profit les outils développés pour permettret encore plus d'autonomie. 	<ul style="list-style-type: none"> Aborder les changements systémiques à partir des capacités donne une prise pour traiter les enjeux complexes. On peut se corenforcer à même le processus et les activités courantes du projet. Il ne faut pas négliger l'importance d'un accompagnateur dédié à l'expérimentation; et pour le projet lui-même, d'une évaluation évolutive. Travailler en écosystème implique de travailler avec des capacités, des intérêts et des disponibilités qui fluctuent.

3.1 Réalisation des diagnostics ouverts (DO)

L'année 2020-2021 a été dédiée au développement d'un processus que nous avons appelé le diagnostic ouvert (DO), une série de sept entretiens de groupes réunissant des acteurs et actrices qui font face à des défis systémiques. Ces rencontres ont réuni des personnes provenant de 37 organisations différentes.

ORIGINE DU PROCESSUS DE DO

Lors du camp de base de janvier 2020, les participants et participantes ont imaginé un processus de dialogue permettant de choisir des expérimentations solidement ancrées dans le vécu actuel des acteurs et actrices terrain. Le terme « diagnostic ouvert » a été choisi pour nommer ce processus. Un comité design a été mis sur pied pour concevoir cette démarche interactive et a commencé ses travaux en octobre 2020.

MANDAT ET COMPOSITION DU COMITÉ DESIGN DO

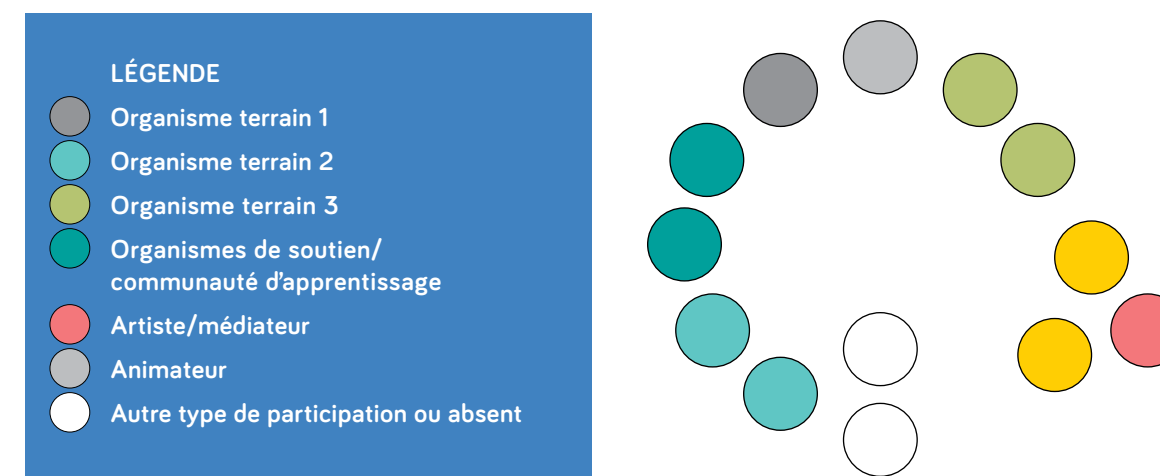
Le mandat du comité consistait à faire le design d'un processus de diagnostic ouvert impliquant des acteurs et actrices terrain et des membres de la communauté d'apprentissage menant à l'identification d'expérimentations de corenforcement des capacités à mener des changements systémiques.

À la suite des résultats des travaux réalisés par le comité design, Lori Palano et Ernest Edmond ont accepté d'animer les sept rencontres de DO et de finaliser le déroulement des rencontres en collaboration avec la cocoordination. Des bonifications ont été apportées au fur et à mesure pour incorporer les apprentissages.

Le diagnostic ouvert s'est amorcé à partir de trois thématiques qui ont été préalablement déterminées par le comité de pilotage:

1. Assurer une plus grande sécurité et souveraineté alimentaires sur nos différents territoires.
2. Opérer une transition socioécologique à la hauteur de nos quartiers et de nos municipalités.
3. Les inégalités dans nos efforts de protection des populations en contexte de crise.

L'approche préconisée de diagnostic ouvert nécessite des réflexions communes avec plusieurs sortes d'acteurs et actrices et plusieurs types de rôles en dialogue ainsi que plusieurs activités vers et avec les milieux ayant des connaissances, des points de vue et des enjeux différents. Voici le symbole des sièges réservés avec leur définition.



PARTICIPATION AUX RENCONTRES DE DO

7 rencontres de DO

59 personnes

37 organisations

Les personnes ayant participé aux rencontres de DO ont fait preuve de beaucoup d'ouverture et de vulnérabilité en acceptant de partager les défis systémiques qu'elles rencontrent. Elles ont accepté de se prêter à un processus de groupe expérimental.

L'APPORT D'ARTISTES/MÉDIATEURS: INNOVER POUR MÉDIER LES MESSAGES

Afin de réfléchir sur la façon de partager et de mettre en valeur les apprentissages issus des expérimentations, des artistes et des médiateurs de contenu, interpellés par les changements systémiques, ont été invités à participer aux rencontres de DO, sur une base exploratoire. Cet apport a été fertile entre autres pour la réflexion amorcée sur différents types de vocabulaires et d'intelligences tant concernant l'émotion que pour la vulgarisation des messages pour un langage plus commun et accessible. Ces réflexions seront aussi abordées lors de l'étape 5, en 2022-2023.

Principales réalisations

LES RENCONTRES DE DO – DÉROULEMENT TYPE

1. Les superpouvoirs des personnes présentes.
2. Présentation de nos systèmes: visées, rôles, composition et défis systémiques.
3. <i>Storytelling</i> en petits groupes: partage d'histoires qui illustrent nos défis systémiques.
4. Exploration des capacités critiques.
5. Visualisation: comment imaginons-nous nos systèmes transformés ?
6. Diagnostic collectif: quelles capacités sont-elles nécessaires pour relever les défis racontés et avancer vers nos systèmes transformés ?

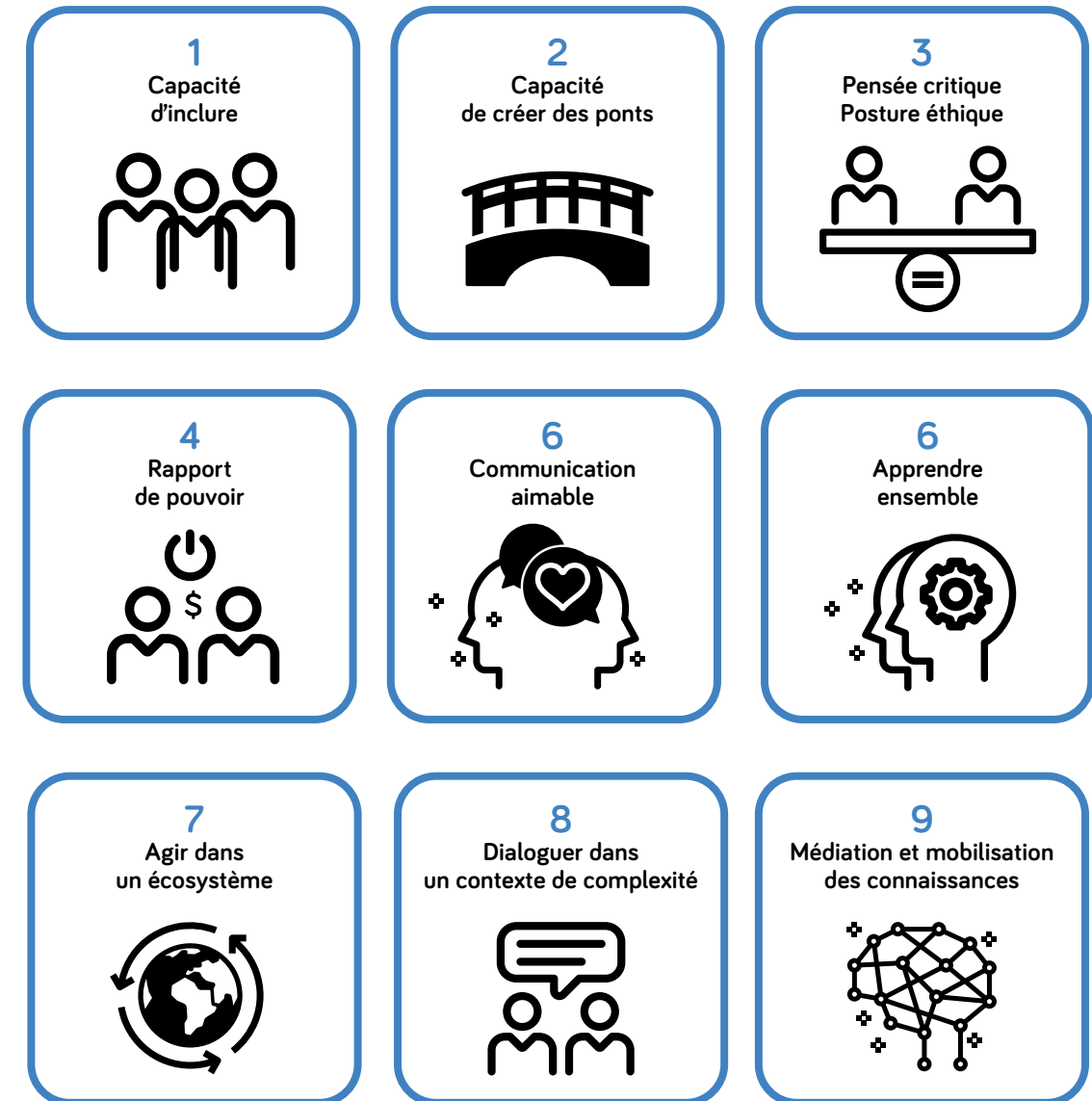
Vous trouverez en annexe un déroulement type de rencontre de DO.

RENCONTRES D'ANALYSE DES DO

Pour chacune des trois thématiques, une rencontre d'analyse des DO a été organisée pour en faire ressortir les faits saillants et dégager des pistes possibles (voir section 4) pour les expérimentations. Les participants et participantes aux rencontres de DO étaient invités à cette rencontre.

L'UTILISATION FUTURE DE LA FORMULE DE RENCONTRES DO

Les rencontres de DO ont permis de prendre connaissance des défis systémiques vécus dans différents projets et de trouver des leviers possibles pour relever ces défis et les capacités nécessaires pour ce faire. Les rencontres de DO s'avèrent être une formule simple et accessible pour aborder les défis systémiques à partir de situations concrètes.



Apprentissages liés au DO

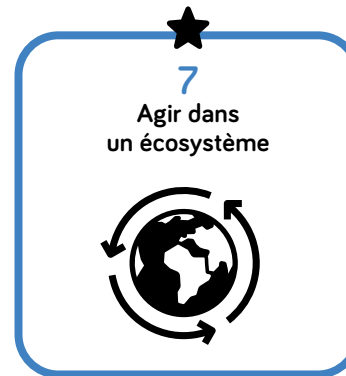
RÉSULTATS / ANALYSE DES DO

Les rencontres de diagnostic ouvert ont permis de mieux connaître la perspective d'acteurs et actrices terrain sur leurs besoins de renforcer leurs capacités. Elles ont été l'occasion de tester la résonance des neuf capacités mises de l'avant dans ce projet. Nous avons analysé systématiquement les contenus des rencontres de DO. Interpellés sur les capacités les plus importantes pour résoudre les défis systémiques qu'ils rencontrent, les acteurs et actrices terrain ont le plus souvent évoqué les capacités qui suivent.

Principales réalisations

Agir dans un écosystème

Les participants et participantes au DO sont conscients de l'importance d'agir dans un environnement composé d'une grande diversité d'acteurs et actrices aux visées et aux cultures de travail différentes. La reconnaissance de cette nouvelle réalité implique d'inscrire ses actions et ses activités dans un contexte d'un écosystème plus large qu'il faut reconnaître et auquel il faut apprendre à s'adapter.



Dialoguer dans un contexte de complexité

De plus en plus, collaborer pour mener des changements en profondeur implique un dialogue s'appuyant sur une connaissance de soi et une écoute plus profonde de l'autre, y compris celui avec qui nous avons possiblement peu de liens ou d'affinités au premier abord. Il en résulte de possibles divergences et tensions. Il faut apprendre à faire de la place et composer avec cette communication plus transparente et en même temps plus complexe. Comme souligné lors des échanges dans les DO, il importe de comprendre la perspective des autres et d'être conscient de ses propres intérêts et biais pour rendre les collaborations plus efficaces et durables.



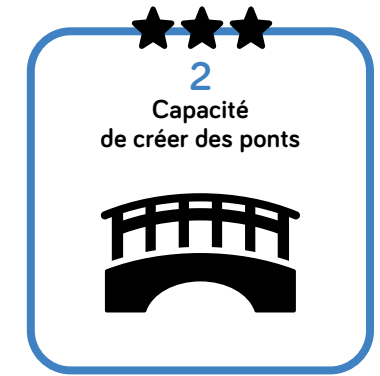
Médiation et mobilisation des connaissances

Faire évoluer nos systèmes implique de mobiliser, mettre en valeur et s'appropriier des connaissances. Certains savoirs ou certaines personnes ayant accès à des savoirs peuvent être dévalorisés dans un contexte particulier ou ne pas se sentir légitimes de les partager. Par exemple, un savoir plus académique peut-être davantage valorisé dans un contexte qu'un savoir plus expérientiel ou vice-versa.



Capacité de créer des ponts

Les défis des changements systémiques sont très relationnels et créer des ponts avec des acteurs et actrices d'autres domaines, paliers ou champs de pratiques fait partie des capacités à renforcer pour agir ensemble.



La reformulation des capacités semble nécessaire à la lumière des résultats des DO

Lors des rencontres de DO, il a été souligné que ces capacités sont interdépendantes et que certaines sont préalables à d'autres. Par exemple, pouvoir créer des ponts est souvent nécessaire pour agir en écosystème.

Vous trouverez en annexe la description des neuf capacités.

Le fait d'avoir mis au jeu les neuf capacités auprès de nombreuses personnes a fait ressortir que, prises individuellement, les capacités sont assez familières et c'est plutôt le fait de les combiner pour produire des changements systémiques qui fait la force de cette perspective. Toutefois, certaines façons de nommer ces capacités et de les décrire soulèvent des questions.

D'ici la prochaine année, une nouvelle itération sera réalisée afin de rendre encore plus explicites les interdépendances entre les capacités et en utilisant un langage qui fait davantage référence aux concepts et aux pratiques utilisés par les chercheurs, chercheuses, praticiens et praticiennes des processus de changement.

Découverte d'une 10^e capacité

Lors des différentes séances d'analyse des DO avec les animateurs Lori Palano et Ernest Edmond et les membres du comité design, et grâce au regard aiguisé de Judith Gaudet, l'évaluation de nos apprentissages a évolué vers une nouvelle dimension qui s'avère tout aussi critique: la **capacité de réfléchir de manière systémique**.



Principales réalisations

Réfléchir en termes de système veut à la fois dire avoir une capacité analytique de considérer plusieurs niveaux en interaction et mettre en lumière la capacité de tout un chacun de voir que son système, celui de son organisation et ceux des organisations voisines touchent d'autres systèmes en interdépendances.

Iceberg des changements systémiques - outil d'analyse des DO

Les récits de défis systémiques et les cibles de changements évoqués par les personnes ayant participé aux DO ont mis en évidence le besoin de différencier la nature des changements systémiques auxquels ils ont fait référence. À partir des définitions proposées dans le cadre du projet (lors du camp de base et des travaux avec le comité de pilotage) et de travaux sur les changements systémiques, nous avons construit notre propre diagramme d'iceberg à partir de modèles existants, dont celui développé initialement par Donella Meadow.

Vous trouverez en annexe l'iceberg développé.

Nous avons revisité les données des différents DO à la lumière des différents niveaux de cet iceberg pour faire ressortir les leviers de changements systémiques les plus évoqués.

Les deux strates les plus accentuées lors de ces DO, tous axes et thématiques confondus, sont les modèles mentaux et l'inclusion et communication.

Modèles mentaux

- Déconstruire nos propres perceptions des autres acteurs et actrices et de leurs positions.
- Confronter les préjugés des autres face à nous-mêmes ou face aux populations avec lesquelles nous travaillons.

Inclusion et communication

- Qui est inclus et exclu, invité ou non à la table des réflexions et des prises de décisions ?
- Comment circule la communication des prises de décisions et est-ce que les personnes concernées sont impliquées ?

Les pistes de départ pour les expérimentations

L'analyse des différents défis systémiques exposés lors des rencontres de DO a permis de choisir huit pistes de départ pour les expérimentations qui ont été présentées pour fin de validation, lors de la rencontre de présentation des résultats des DO du 6 avril 2021. Ces défis sont transversaux à l'ensemble des thématiques abordées.

1. Obstacles réglementaires: règles de jeu non alignées.
2. Légitimer les savoirs non reconnus.
3. Prise de décisions en contexte de diversité.
4. Le rôle de la communication dans l'action.
5. L'inclusion pour les autres et pour nous.
6. Reconcrétiser le plurigénérationnel.
7. Renforcer la coopération /complémentarités des systèmes de soutien.
8. Choisir une structure et un mode de fonctionnement adaptés.

Vous trouverez en annexe la description des pistes de départ.

3.2 Bilan des défis et des apprentissages de la démarche de DO

La majorité des apprentissages des DO ont été faits autour des compréhensions et des approfondissements des capacités, des manières de les mettre en pratique, incluant à même la gouvernance de CorDesCaps et des nombreuses couches à considérer dans toute démarche se voulant systémique grâce à la lentille iceberg.

Le projet CorDesCaps est un projet expérimental qui n'est pas facile à saisir. Pour favoriser une compréhension commune du projet et suivre son évolution, des outils de communications ont été mis en place tels que le lexique, le descriptif du projet, les résumés dans nos infolettres et les trois webinaires; tous des éléments de cohésion pour diffuser les savoirs à la communauté.

Nous avons également constaté qu'il était essentiel de créer des contacts personnalisés pour créer les conditions nécessaires au bon déroulement des rencontres de DO. En effet, lors du démarrage des activités à l'automne 2020, nous avons dû contacter individuellement la majorité des personnes que nous voulions interpeller pour faire partie des DO afin de bien leur faire comprendre ce dont il était question et quelle serait leur participation.

Quelques témoignages des personnes présentes au DO

«Ce que je retiens de plus précieux ce sont des connexions authentiques avec des humains concernés par le bien commun.»

«La capacité qui m'a le plus marqué est celle d'inclure. Elle est devenue un incontournable dans ma vie personnelle comme professionnelle.»

«Ce que j'ai appris de ces rencontres DO est que le plus important, c'est la force du nombre.»

3.3 Conception des expérimentations

Le processus des expérimentations a été balisé par le comité design d'expérimentations. Les pistes de départ pour les expérimentations, identifiées grâce au DO, ainsi que le choix d'au moins une capacité à renforcer constituent les premières bases de discussion pour la mise en place d'expérimentations. Sept groupes se sont montrés intéressés. Avec le soutien du comité design, la coordination de CorDesCaps a élaboré un cadre pour mener les expérimentations. Nous avons invité ces groupes à nous soumettre une lettre d'intention. Nous avons tenu des séances d'explications pour guider le développement des propositions et informer les groupes intéressés. Quatre organismes ont déposé une lettre d'intention et nous les soutenons actuellement dans le développement d'un projet plus élaboré qui sera déposé en septembre 2021.

Les initiatives qui participeront à ces expérimentations auront comme tâche d'approfondir les défis systémiques rencontrés et d'imaginer de nouvelles façons de renforcer mutuellement leurs capacités.

PROPOSITIONS D'EXPÉRIMENTATION EN DÉVELOPPEMENT

Quatre groupes développent actuellement leur proposition d'expérimentation et ont reçu un soutien financier pour les appuyer dans leurs travaux d'élaboration.

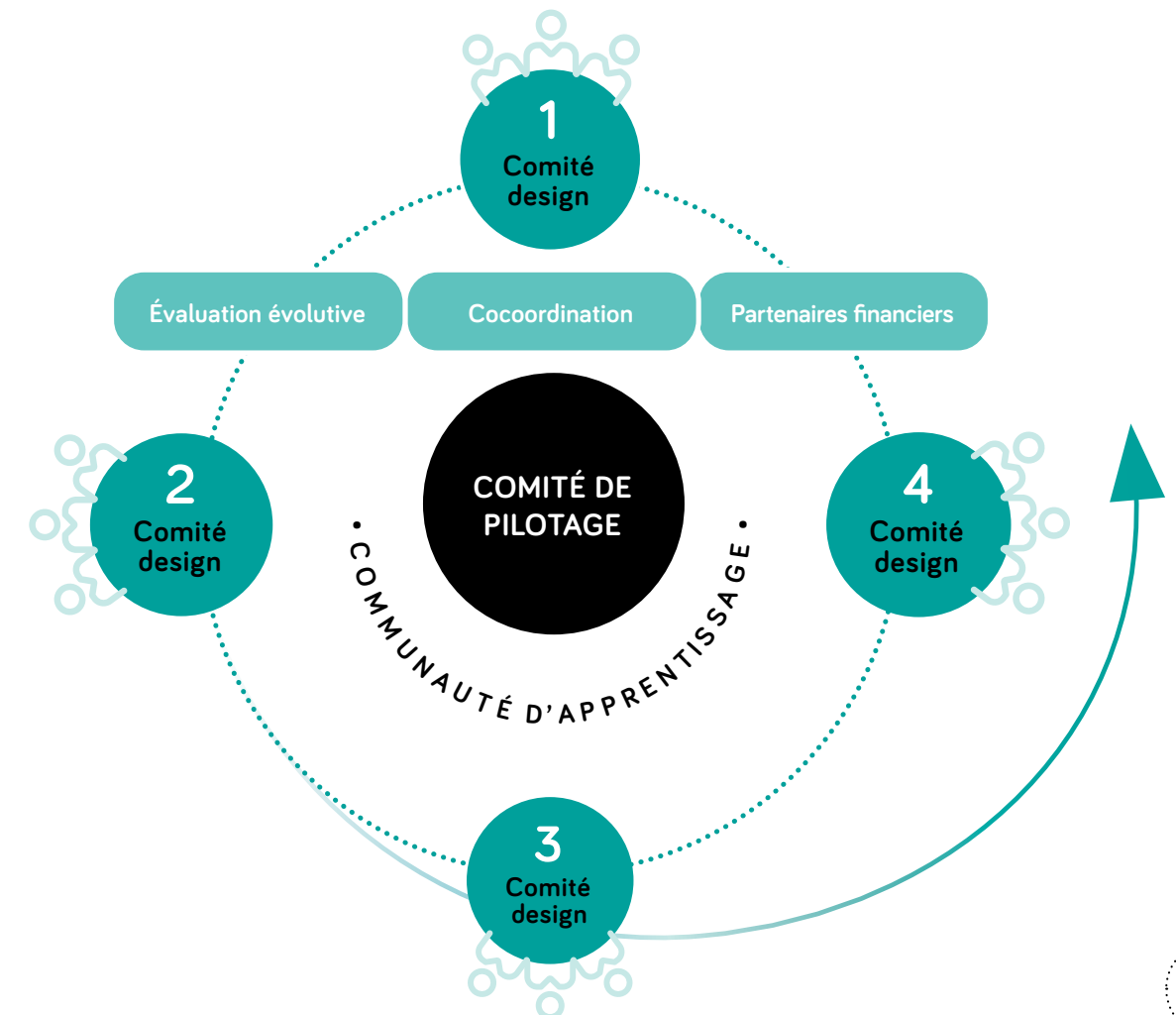
1	Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ)	Piste 3: Prise de décisions en contexte de complexité
2	Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec (ROCAJQ)	Piste 7: Renforcer la coopération/ complémentarité des systèmes de soutien
3	ACTE Académie d'innovation territoriale (L'ILOT) et organismes territoriaux	Piste 7: Renforcer la coopération/ complémentarité des systèmes de soutien
4	Laboratoire d'innovation en autochtonisation (Fondation Nouveaux Sentiers)	À déterminer - 4 pistes en évaluation

L'automne 2021 sera consacré au démarrage des expérimentations avec un encadrement tangible sur plusieurs formes. La cocoordination et l'évaluatrice évolutive du projet se chargeront de contribuer à l'identification des apprentissages transversaux du projet.

L'année 2020-2021 a aussi permis de réaliser que les découvertes et les apprentissages doivent être intégrés directement dans chaque étape, mettant davantage de l'avant l'aspect expérimental de ce projet. Le soutien d'une évaluatrice évolutive, dans une posture d'amie critique, a démontré son efficacité pour aider à mieux aligner le développement du projet et clarifier sa gouvernance, elle aussi de type évolutif.

4.1 Gouvernance évolutive

L'aspect évolutif du projet est présent dans la gouvernance qui touche toutes les instances. Elle permet une gestion en mode écosystème, cette capacité s'étant révélée comme étant une des plus cruciales lors de nos rencontres de DO.



La cocoordination, les partenaires financiers, le comité de pilotage, les comités design, les organisations terrain forment la colonne vertébrale du projet. Le tressage entre toutes ces instances donne un caractère unique au projet. Les apprentissages et la façon dont ils ont pu bonifier les forces de la gouvernance est également abordée dans la section 5.

La cocoordination

Une coordination en binôme présente des avantages certains, mais aussi des enjeux. Les compétences et les capacités d'Alain Meunier et d'Alexia Bhereur-Lagoumaris, souvent complémentaires, parfois divergentes, ont mis en évidence l'importance qu'ils se corenforcent mutuellement, en cohérence avec les capacités à renforcer mises de l'avant par CorDesCaps. Cela a généré un grand potentiel d'exploration qui a permis de faire avancer le projet de manière efficace, innovante et créative.

LES PARTENAIRES FINANCIERS

Les partenaires financiers sont également engagés sur plusieurs plans. En participant, pour certains, aux comités de pilotage et design, ou à des rencontres de suivis, ils peuvent suivre le projet dans ses différentes facettes en continu et l'alimenter par leur compréhension des défis systémiques qu'ils rencontrent à leur niveau.

Cet engagement permet de constater les ajustements nécessaires et d'agir avec souplesse et adaptabilité sur les conditions de réalisation.

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage rassemble des personnes issues des différents groupes ciblés par le projet. Il guide son développement de façon à ce qu'il demeure accessible et cohérent. Plusieurs de ces personnes se retrouvent dans d'autres espaces d'implication de CorDesCaps, ce qui permet de faire des ponts.

LES COMITÉS DESIGN: MAILLAGE DES APPRENTISSAGES ET POLLINISATION

La formule des comités design, adaptée à chaque étape, a permis d'aller chercher les expertises requises. En plus d'inclure des membres du comité de pilotage et de la communauté d'apprentissage, les comités design intègrent de nouvelles personnes de différents organismes, ce qui permet une pollinisation dans de nouveaux réseaux. Les membres sont parfois très expérimentés en design alors que d'autres apportent le point de vue des participants et participantes.

Quatre comités design distincts ont été formés au cours des différentes étapes:

1. **Camp de base**
2. **Diagnostic ouvert**
3. **Expérimentations**
4. **Suivi des expérimentations (à venir)**

4.2 Ajout d'accompagnement en évaluation évolutive

L'accompagnement réalisé à ce jour a surtout contribué à:

- Clarifier les visées du projet, ses composantes ou ses extrants (capacités, outils) et ses façons de les communiquer;
- Soutenir l'amélioration et la clarification en continu des prochaines étapes de développement du projet, par l'entremise d'observations de rencontres clés: diagnostic ouvert, design des expérimentations, rencontres avec la cocoordination;
- Soutenir l'identification des apprentissages et de l'analyse du contexte de mise en œuvre du projet.

Il a comporté aussi un aspect important de soutien à la clarification de la gouvernance et de la cocoordination du projet dans une perspective de corenforcement des capacités à mener des changements systémiques:

- Soutien à l'écoute active et bienveillante afin que les points de vue, parfois divergents, puissent être exprimés et que des nœuds puissent être dénoués;
- Prise de conscience de ses biais, ses angles morts, ses vulnérabilités et ses forces respectives;
- Soutien au maillage et à la création de ponts entre les parties prenantes;
- Soutien à la prise de décisions et à l'établissement d'un cadre de travail commun.

Les échanges et les séances de travail avec le comité de coordination ont été en soi une mini-expérimentation très riche en apprentissages pour toutes les parties prenantes, en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Cela a permis d'identifier quelques conditions de succès à mettre en place pour favoriser l'actualisation du renforcement des capacités, notamment:

- Se donner le temps et mettre en place des espaces «sécuritaires» (*safe space*) pour se (re)connaître (soi-même et les autres), communiquer avec bienveillance et confiance, et développer une compréhension commune du projet au fil de son évolution;
- L'importance de clarifier et de revoir les règles du jeu, les rôles et contributions de chacun, selon ses forces et ses capacités respectives et les besoins évolutifs du projet et de son écosystème;
- L'importance de planifier ou d'établir des visées communes, de se doter d'un cadre de travail commun, même s'il est évolutif et très souple.

Au cours de la prochaine étape des expérimentations, l'accompagnement en évaluation évolutive permettra de faciliter la mise en place de processus plus formels de collectes de données, au sein des cellules d'expérimentations, axés sur les questions suivantes:

1. Comment les capacités critiques vous renforcent-elles? Comment interagissent-elles entre elles et dans quelle mesure varient-elles selon les enjeux ou les écosystèmes?
2. Quelles sont les conditions de succès au renforcement des capacités menant à des changements systémiques? Comment et dans quelle mesure varient-elles selon les enjeux ou les écosystèmes?
3. Quels sont les processus ou les activités qui s'avèrent les plus porteurs pour générer du renforcement de capacités? Comment et dans quelle mesure varient-ils selon les enjeux ou les écosystèmes?

4.3 L'évolution de la représentation du projet et des capacités

L'évolution du projet s'est aussi faite dans la représentation visuelle avec des illustrations et une mise en graphisme. Vu la nature complexe et expérimentale de ce projet, les outils visuels deviennent indispensables pour introduire ses différentes composantes-clés. L'illustration de la séquence du projet de Marie-Ève D'amour a permis de comprendre ses différentes étapes et mieux situer l'avancement des travaux ([voir le visuel de la séquence du projet](#)). Afin de rendre plus accessibles les capacités critiques identifiées collectivement lors du projet dialogue sur le renforcement des capacités, une nouvelle version a été retravaillée et agrémentée de visuels pour en faciliter l'usage et l'appropriation ([voir les capacités illustrées](#)).

D'ici la prochaine année, une nouvelle itération des capacités critiques sera réalisée afin de rendre encore plus explicites leurs interdépendances en utilisant un langage qui fait davantage référence aux concepts et aux pratiques utilisés par les chercheurs, chercheuses, praticiens et praticiennes des processus de changement. Ce rapport d'étape inclut la nouvelle représentation amorcée, incluant la 10^e capacité qui s'est ajoutée cette année.

L'étape 5 du projet fera encore plus pratiquer la capacité #9: médiation et la mobilisation des connaissances en mettant en branle les différentes manières de représenter les apprentissages. À suivre en 2022.

Suivre l'évolution des expérimentations

Nous avons découvert que, pour beaucoup d'acteurs et actrices terrain, le passage d'un mode « projet » à un mode « expérimentation » n'est pas chose facile. Pour guider ce passage, nous avons développé avec le comité design quelques balises et questions d'exploration pour que les groupes intéressés par une expérimentation puissent bien amorcer leurs démarches. L'importance de la présence d'une personne ayant une expertise en processus d'expérimentation au sein de chaque cellule d'expérimentation nous est apparue comme primordiale. Lors des rencontres exploratoires avec les groupes intéressés, nous avons également veillé à faire des ponts entre les apprentissages de la dernière année et les prochaines étapes dans le but de les aider à explorer davantage, tout en encourageant les découvertes et l'ouverture. Une personne en soutien au processus d'apprentissage fera également partie de chaque expérimentation.

Afin de soutenir le processus d'expérimentation, il importe de suivre leur évolution. Nous piloterons le partage des apprentissages au cours de l'année entre les cellules et les résultats finaux des expérimentations qui auront lieu à l'automne 2022. Les liens entre les cellules seront conçus en prenant compte de ces deux réalités: autonomie et liberté de découvertes vs cohérence et alignement dans l'ensemble. Un comité de suivi des expérimentations sera mis sur pied. Il pourra être majoritairement composé de personnes occupant les fonctions de facilitation des expérimentations et gardiennes des apprentissages. Ce comité partagera les apprentissages réalisés sur les rôles et les postures d'accompagnement, favorisant cohérence et cohésion entre les cellules. Il veillera également à l'outillage pour chacune des cellules et au cheminement vers l'activité de partage et de diffusion.

Corenforcement à même les activités du projet

Nous avons découvert que les différentes activités et rencontres du projet sont toutes des occasions de corenforcement. Le corenforcement des capacités à même la coordination a permis de défaire des noeuds de coleadership en alignant les capacités uniques d'Alexia Bhéreur-Lagounaris et d'Alain Meunier tout en mettant de la lumière sur les biais inconscients qui se jouent dans une dynamique de prise de décisions à deux. Les rencontres de DO ainsi que les différentes rencontres de comités sont également des occasions de corenforcement.

Pour la prochaine année, nous maintenons ce volet de corenforcement à même les activités régulières du projet. Avec le soutien de notre évaluatrice évolutive, nous produirons un autre « rapport d'apprentissages » pour alimenter la façon du corenforcement de prendre forme et ce que nous avons appris.

Soutenir certaines capacités transversales

Lors de la prochaine année, nous envisageons d'organiser des activités pouvant soutenir des capacités transversales au bénéfice des personnes participant aux expérimentations et des membres de notre communauté d'apprentissage qui sont intéressés.

Nous envisageons une activité de formation à l'automne sur les différentes formes de prise de décision, une autre activité visant à approfondir la capacité de dialogue en contexte de diversité. Nous souhaitons également développer la 10^e capacité nouvellement ajoutée.

La suite du travail en mode écosystème

L'idée de départ, en 2019, était de construire, à partir d'un écosystème, une cohorte présente du début à la fin du projet. L'idée a dû être abandonnée pour laisser place à un mode de participation permettant de laisser entrer et sortir les membres dans une gouvernance évolutive.

Nous reconnaissons que le contexte de la COVID-19 et ses multiples répercussions (changements organisationnels, changements de postes, d'employés, départs à la retraite hâtifs) ont certainement eu un impact sur la participation au projet CorDesCaps. Nous sommes également conscients que le pari de réunir une grande diversité d'acteurs et actrices pose des défis relationnels et met en scène des tensions et des visées pouvant être conflictuelles. Considérant que le projet progresse vers de plus en plus de partages et de mises en commun, il est important de distinguer et de considérer les dynamiques qui le corenforcent ou qui le coaffaiblissent pour la suite, surtout dans les expérimentations.

Compréhension commune du projet

Cette année, nous avons tenu plusieurs activités visant à favoriser une compréhension partagée du projet et de ses objectifs. Nous avons déployé des moyens de communication (infolettres, rencontres d'information, lexique, webinaires sur les changements systémiques et sur le processus d'expérimentation). Vu la participation ponctuelle des acteurs et actrices et la nature expérimentale du projet, en partager une compréhension commune demeure un défi. Le désir de corenforcer les capacités reste le fil conducteur, quels que soient les acteurs, actrices et membres du projet.

Pour la prochaine année, nous maintenons les moyens développés, nous misons sur la valeur ajoutée des expérimentations comme facteur de cohésion pour la suite du projet. Ces moyens sont: mise en place de gardiens et gardiennes des connaissances dans chaque cellule; cahier des participants évolutif ayant des marqueurs communs pour toutes les cellules; trois activités de formations-ateliers et rencontres tous les deux mois entre les porteurs et porteuses de projet des cellules afin de discuter des avancées et de créer des ponts entre les expérimentations.

Médiation des apprentissages

La capacité de médier et de mobiliser les apprentissages sera aussi au cœur de la prochaine année avec une lentille de communication artistique et une diffusion appropriative pour plusieurs types de publics.

Cocoordination

Alexia Bhéreur-Lagounaris, Innoweave

Alain Meunier, Communagir

Appui à la cocoordination

Stéphanie Herr, Innoweave

Judith Gaudet, accompagnante en évolution évolutive

Comité de pilotage

Lori Palano, Percolab

Mélanie Bisson, Maison de l'innovation sociale

Ernest Edmond, Les Ballons Intensifs

Catherine Chouinard, Communagir

Anne-Marie Legault, Fondation Lucie et André Chagnon

Maude Prud'homme, RQGE et FCTE

Alexia Bhéreur-Lagounaris, Innoweave

Alain Meunier, Communagir

Coanimation des diagnostics ouverts

Lori Palano, Percolab

Ernest Edmond, Les Ballons Intensifs

Comité design 2 - Diagnostic ouvert

Ernest Edmond, Les Ballons Intensifs

Lori Palano, Percolab

Luce Beaulieu, CIRODD

Nadia Cardin, Collectif des partenaires en développement des communautés

Maude Roy-Chabot, Communagir

Virginie Zingraff, Maison de l'innovation sociale

Comité design 3 - Expérimentations

André Fortin, conseiller animation créative et innovation sociale

Ernest Edmond, Les Ballons Intensifs

Jérôme Elissalde, Perspectiv.dev

Jessica Veillette, Observatoire estrien du développement des communautés

Judith Gaudet, évaluatrice évolutive

Lara Evoy, Garrow&Evoy

Lori Palano, Percolab

Maude Roy-Chabot, Communagir

Créateurs de contenus

Emmanuel Jouthe, chorégraphe et médiateur artistique

Marie-Eve D'Amour, illustratrice graphiste

Evelyne Charuest, animatrice et créatrice de contenu

Sophie Lambert, réalisatrice

Chloé Daguet, théâtre d'intervention

Jean-Christophe Pelletier, concepteur de jeu et directeur pédagogique

Organismes ayant participé aux activités de CorDescaps en 2020-2021

- | | |
|---|---|
| 1. AQUEPA
Mauricie-Centre-du-Québec | 22. Innoweave |
| 2. Association québécoise
des personnes de petite taille
(AQPPT) | 23. L'ILOT |
| 3. Bâtiment 7 | 24. L'Assomption en transition |
| 4. Caravane de la transition-
Laval en transition | 25. Laval en transition |
| 5. Chemins de transition | 26. Les Ballons Intensifs |
| 6. Centre interdisciplinaire de
recherche en opérationnalisation
du développement durable
(CIRODD) | 27. Maison de l'innovation sociale |
| 7. Collectif des partenaires
en développement des
communautés | 28. Mission Inclusion |
| 8. Communagir | 29. MRC Maskinongé - Soutien
d'aide au développement
des communautés |
| 9. Conseil des aînés et des aînées
de N.D.G. (CAANDG) | 30. Mûr.e pour entreprendre |
| 10. Contact Aînés | 31. Observatoire estrien
du développement
des communautés |
| 11. CO-PO (Solon) | 32. P.A.I.R. |
| 12. Credo impact | 33. Panier futé Coop/Paroles
d'excluEs |
| 13. Demain Verdun | 34. Parkinson Québec & Pesticides |
| 14. Esplanade Québec | 35. Percolab |
| 15. Fondation J. Armand Bombardier | 36. PEYO |
| 16. Fondation Lucie
et André Chagnon | 37. Perspectiv.dev |
| 17. Fondation McConnell | 38. PRÉSAGES |
| 18. Fondation Mirella & Lino Saputo | 39. Produire la santé ensemble |
| 19. Front commun transition
énergétique - Réseau québécois
des groupes écologistes | 40. Projet QuébecZeN |
| 20. Garrow&Evoy | 41. Regroupement des aidants
naturels du Québec |
| 21. Humanov-is | 42. Regroupement des organismes
communautaires autonomes
jeunesse du Québec |
| | 43. RECOLTE |
| | 44. RT21 (Regroupement
pour la Trisomie 21) |
| | 45. Socius |

Nos outils communicationnels

1. [Description détaillée du projet](#)
 2. [Les 9 capacités](#)
 3. [Principes éthiques - participation et décision](#)
 4. [Lexique collaboratif](#)
 5. Infolettres
 - a) Avril 2021:
 - [Des nouvelles de CorDesCaps: Capacités, premières pistes d'expérimentations et webinaires!](#)
 - b) Mai 2021:
 - [Des nouvelles de CorDesCaps: Prochain webinaire le 17 juin!](#)
 - c) Juillet 2021:
 - [Des nouvelles de CorDesCaps: Apprendre ensemble](#)
 6. Webinaires
 - a) 11 mai 2021
Naviguer les changements systémiques: se donner des balises communes
 - [Enregistrement](#)
 - [Présentation](#)
 - b) 25 mai 2021:
Naviguer les changements systémiques: regard sur des pratiques personnelles
 - [Présentation](#)
7. [Description des huit pistes](#)

Modèles et outils d'analyses des DO

1. Diagnostics ouverts
 - a) Modèle
 - i-[Déroutement](#)
 - ii-[Jamboard](#)
2. 9 capacités
 - a) [Canevas](#)
 - b) [Analyse](#)
3. Iceberg, outil pour guider un regard systémique
 - a) [Modèle](#)
 - b) [Analyse](#)