



**COR  
DES  
CAPS**

CORENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS

**Quelles sont les capacités  
critiques qui permettent  
de mener des changements  
systémiques**

**SYNTHÈSE ET DESCRIPTION DE DIX CAPACITÉS**





**COR  
DES  
CAPS**

CORENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS

**RÉDACTION**

Alexia Bhéreur-Lagounaris,  
Judith Gaudet et Alain Meunier

**RÉVISION LINGUISTIQUE**

Élise Lagacé

**GRAPHISME**

Guylène Lefort

**DATE DE PRODUCTION**

Mai 2022

**POUR CITER CE DOCUMENT**

PROJET CORDESCAPS,  
Communagir-Innoweave.  
Quelles sont les capacités  
critiques qui permettent  
de mener des changements  
systémiques : Synthèse et  
description de dix capacités.  
Mise à jour le 21 juin 2022

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>SAVOIR INCLURE</b> .....	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>CRÉER DES PONTS</b> .....	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>AVOIR UNE PENSÉE CRITIQUE (DANS UNE) POSTURE ÉTHIQUE</b> .....	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>COMPOSER AVEC LES RAPPORTS DE POUVOIR</b> .....	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>COMMUNIQUER DE MANIÈRE EMPATHIQUE</b> .....	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b>APPRENDRE ENSEMBLE</b> .....	<b>11</b>
<b>7.</b>	<b>AGIR EN ÉCOSYSTÈME</b> .....	<b>12</b>
<b>8.</b>	<b>DIALOGUER DANS UN CONTEXTE DE COMPLEXITÉ</b> .....	<b>13</b>
<b>9.</b>	<b>MOBILISER LES CONNAISSANCES</b> .....	<b>14</b>
<b>10.</b>	<b>RÉFLÉCHIR DE MANIÈRE SYSTÉMIQUE</b> .....	<b>15</b>
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>16</b>

## 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. Depuis 2018, 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. Cooordonné par Innoweave et Communagir, CorDesCaps est soutenu par la Fondation McConnell, la Fondation Mirella & Lino Saputo, la Fondation Lucie et André Chagnon et Mission inclusion.

## Pourquoi des capacités critiques ?

Comment pouvons-nous mener des changements systémiques en profondeur? Les acteurs terrain, organisations de soutien et partenaires financiers participant au projet CorDesCaps ont émis l'hypothèse que de travailler ensemble par le biais du corenforcement de capacités était une des clés contribuant à des changements systémiques.

La méthodologie utilisée pour élaborer cette formulation des capacités mise sur les connaissances expérientielles des personnes participant à la démarche. Les définitions proposées n'ont pas la prétention d'être ni définitives ni complètes. Elles reflètent le pouls et les lectures actuelles recueillies au fil des étapes du projet.

Cette synthèse de dix capacités a traversé plusieurs itérations :

- 1) identifiées dans un exercice en janvier 2019 ;
- 2) simplifiées en neuf capacités en février 2021 ;
- 3) explorées, modifiées et analysées lors de la phase de Diagnostic ouvert en 2021 (avec la découverte d'une dixième capacité) ;
- 4) affinées et détaillées en mai 2022 (version actuelle en évolution).

## Comment s'opèrent-elles ?

Telles que définies ici, les capacités sont l'assemblage des qualités, des compétences, des connaissances, des attitudes et des valeurs nécessaires pour composer avec une situation complexe de type systémique. L'intention de ces définitions est d'aider chacun et chacune à les repérer, les reconnaître, les intégrer pour ensuite les renforcer et ainsi développer des réflexes de changements systémiques autant collectivement qu'au plan personnel. Selon les situations, les capacités seront tour à tour réciproquement tributaires, reliées à un cadre temporel fixe, assujetties les unes aux autres ou circonscrites dans un moment précis. Comme des muscles que l'on peut entraîner et fortifier, nous proposons de les exercer pour accroître nos potentialités de transformations personnelle, sociale et systémique.





- 1.1 Capacité à établir avec clarté les intentions, les motivations et les visées poursuivies par l'ensemble du groupe
- 1.2 Capacité à mettre en place des espaces, du temps, des dispositifs et des règles de discussion favorisant la pleine participation, peu importe le statut ou le rôle dans la société
- 1.3 Capacité à gérer avec souplesse les règles établies pour permettre la contribution de tout le monde



# 2

## Créer des ponts



### Description sommaire des capacités

- 2.1** Capacité à initier un dialogue avec des personnes ayant des valeurs, des préoccupations ou des objectifs éloignés des nôtres
- 2.2** Capacité à traverser des frontières et établir des collaborations avec des personnes d'horizons et de secteurs socioculturels et disciplinaires variés
- 2.3** Capacité d'adapter sa communication, de la traduire pour rejoindre les personnes issues d'un contexte différent du nôtre



# 3

## Avoir une pensée critique dans une posture éthique



### Description sommaire des capacités

- 3.1** Capacité à prendre conscience de sa propre lunette face à une problématique ou une situation sociale
- 3.2** Capacité à mener des questionnements, d'aller au-delà des points de vue polarisés, de révéler les angles morts et de remettre en question le statu quo, tout en adoptant une posture constructive et respectueuse en s'exprimant, privilégier le souci des relations à autrui
- 3.3** Capacité à projeter les conséquences de son action sur le long terme





# 4

## Composer avec des rapports de pouvoir



### Description sommaire des capacités

- 4.1** Capacité à repérer et reconnaître les intérêts, les rapports de pouvoir et les possibles asymétries qui sont en nous, dans le groupe ou dans une organisation
- 4.2** Capacité d'évaluer et de rendre explicite comment ces rapports de pouvoir influencent les prises de décision et/ou peuvent exclure et/ou maintenir les statu quo
- 4.3** Capacité à reconnaître sur quoi on peut agir et d'activer les leviers d'actions selon la situation et le contexte du moment



# 5

## Communiquer de manière empathique



### Description sommaire des capacités

- 5.1** Capacité d'introspection : regarder à l'intérieur de soi, accueillir ses états, ses sensations et ses émotions et reconnaître leur impact sur la façon de se percevoir et d'interagir avec les autres
- 5.2** Capacité d'écoute active sans imposer ses propres filtres et biais
- 5.3** Capacité à s'exprimer de manière authentique et non-violente



# 6

## Apprendre ensemble



### Description sommaire des capacités

- 6.1** Capacité à prendre du recul et à faire des rétroactions pour faire émerger les apprentissages et réajuster l'action
- 6.2** Capacité à construire et collectivement faire sens de connaissances en provenance de sources et de contextes variés, élaborées à partir de différentes méthodes, lunettes de pensées et types d'analyses
- 6.3** Capacité à créer un contexte sécuritaire et respectueux qui génère la confiance, le partage et la prise de risques





- 7.1** Capacité à mettre en œuvre des stratégies génératives qui sont bénéfiques aux autres ressources, aux interventions en place et à la santé globale de l'écosystème (gagnant-gagnant-gagnant)
- 7.2** Capacité à créer un meilleur alignement entre la gestion interne et les besoins de l'écosystème dans lequel on agit
- 7.3** Capacité à conjuguer des connaissances provenant de sources, de méthodes et de contextes variés et d'y donner du sens collectivement





## Dialoguer en contexte de complexité



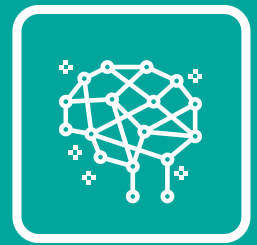
### Description sommaire des capacités

- 8.1** Capacité à valoriser l'expression des points de vues divergents
- 8.2** Capacité à composer avec des tensions et des polarisations
- 8.3** Capacité à résoudre des conflits de manière pacifique et prosociale
- 8.4** Capacité à reconnaître ce que notre propre expérience nous fait vivre et à s'engager dans l'action malgré les tensions et divergences (flexibilité psychologique)



# 9

## Mobiliser les connaissances



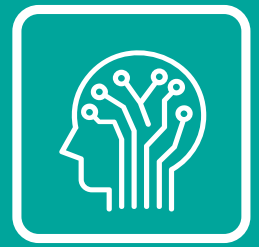
### Description sommaire des capacités

- 9.1** Capacité à communiquer avec clarté à différents publics des connaissances issues de différentes provenances
- 9.2** Capacité de valoriser et mobiliser les connaissances scientifiques et expérientielles utiles à une meilleure compréhension du défi systémique sur lequel on veut agir ou du levier d'action à activer
- 9.3** Capacité de créer des dispositifs permettant une appropriation des connaissances par les publics cibles



# 10

## Réfléchir de manière systémique



### Description sommaire des capacités

- 10.1** Capacité analytique par laquelle on considère plusieurs sources d'influence en interaction et qui agit sur une situation
- 10.2** Capacité à connaître et reconnaître son rôle et sa contribution comme individu ou organisation dans un système (écosystème plus global)
- 10.3** Capacité intellectuelle et socio affective à considérer sa propre perspective et celles des autres pour nourrir et développer une compréhension nouvelle



# Conclusion

Ces dix capacités proposées nous invitent à aborder nos défis systémiques actuels avec conscience et sensibilité. Elles nous offrent une porte d'entrée simple et significative : transformer nos systèmes humains, en commençant par nous-mêmes, en renforçant nos capacités pour nous permettre d'avancer ensemble.

Que ce soit dans des espaces personnels, professionnels ou publics, nous espérons que la mise au jeu de ces capacités permettra d'enrichir tous types de conversations et qu'elles deviendront l'une des clés favorisant un futur plus juste, plus équitable et plus durable pour toutes et tous.





Tous droits réservés  
Innoweave et Communagir  
Juin 2022