

Rapport final du projet
corenforcement des capacités
à mener des changements
systémiques

**COR
DES
CAPS**

Résultats d'une expérimentation en cinq temps

Renforcer nos
capacités pour
transformer
des systèmes

Table des matières

01	I — CorDesCaps en un coup d'œil	18	06 — Les outils de CorDesCaps
04	01 — Introduction	20	07 — Les expérimentations de Corenforcement des capacités pour mener des changements systémiques
05	02 — Qu'est-ce que le projet CorDesCaps?	30	08 — Expérimenter pour mener des changements systémiques en misant sur le corenforcement
08	03 — Les six pourquoi : rappel du contexte de départ, des besoins initiaux et des objectifs du projet	32	09 — Le fonctionnement de CorDesCaps
10	04 — Les grandes étapes du projet	34	10 — Nos apprentissages : Et si c'était à refaire...
11	05 — Les capacités critiques contribuant à des changements systémiques	36	11 — Conclusion
		37	II — Contributrices et contributeurs au projet CorDesCaps

Qu'est-ce que le projet CorDesCaps?

Mener des changements systémiques est difficile, complexe et implique plus que de développer de bonnes pratiques ou de répéter ce qui a pu réussir ailleurs. Le projet CorDesCaps a voulu répondre aux besoins d'acteurs et actrices engagés dans des actions construisant un futur plus inclusif, plus équitable et plus durable et qui constatent qu'il faut agir au niveau des systèmes pour concrétiser les changements souhaités.

L'importance d'un langage commun pour parler de systèmes et de changement systémique s'est exprimée très tôt dans le projet.

Qu'entendons-nous par système?

Les systèmes sont omniprésents dans nos vies : système nerveux, système météorologique, systèmes informatiques, systèmes idéologiques, etc. Certains sont naturels alors que d'autres ont été construits par les humains.

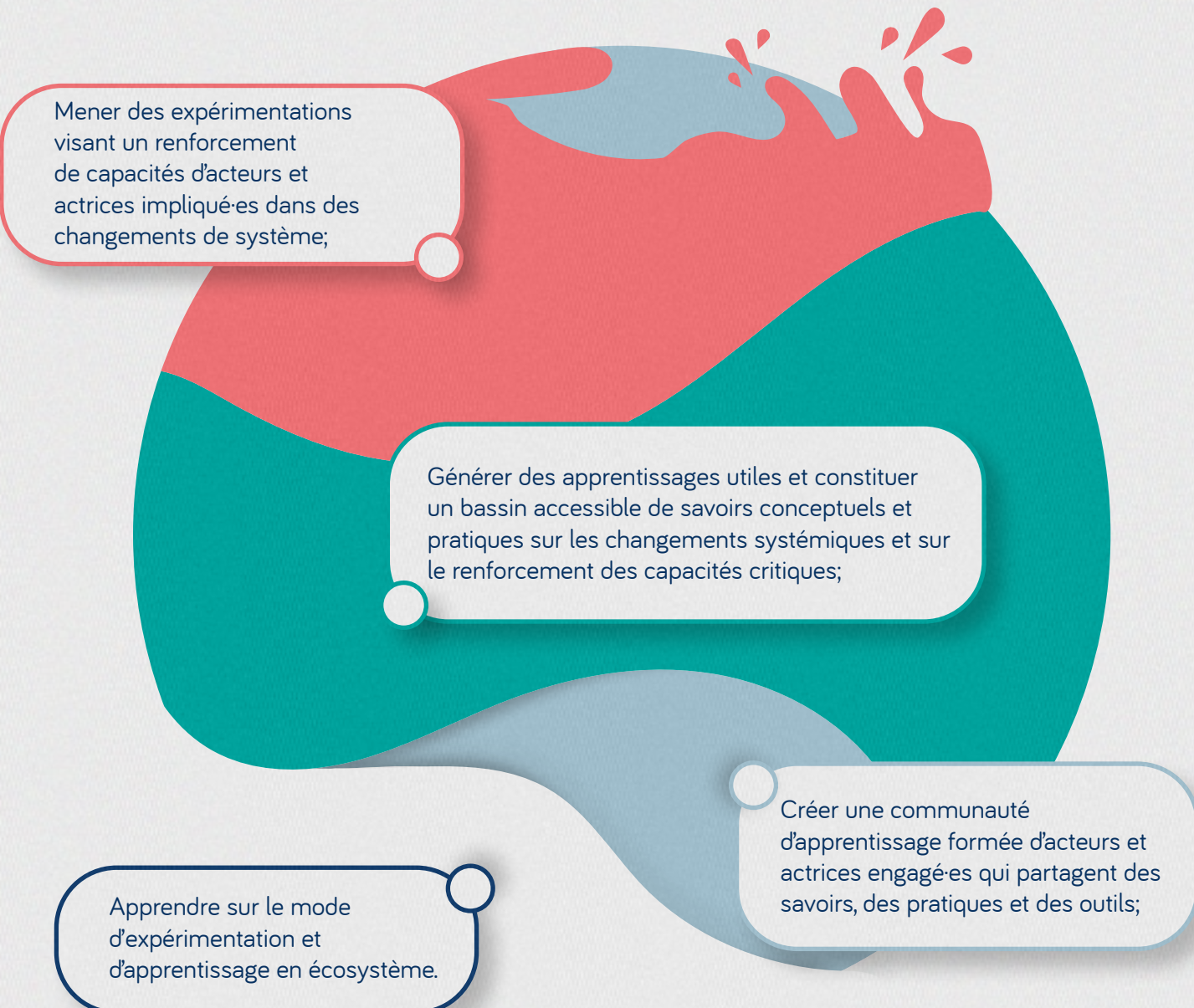
Au fil du projet, une perspective semble avoir pris forme : nous faisons partie des systèmes et les systèmes sont aussi en nous. Par exemple, si magasiner dans un centre commercial est une activité relaxante pour un individu, il existe probablement une forte identification avec le rôle de consommateur, une composante fondamentale de notre système économique. On peut soupçonner que ce rôle est profondément ancré vu sa connexion avec notre système nerveux. On pourrait donc dire alors que le système économique est en nous. De ce point de vue, changer ce système implique des changements à de multiples échelles, autant au niveau des nos institutions économiques qu'au niveau individuel. Nous avons probablement tous et toutes intériorisé, consciemment ou non, certaines de ces valeurs et adopté des rôles et comportements associés.

Qu'entendons-nous par changement systémique?

Dans le cadre de CorDesCaps, nous ne défendons pas une définition ou une stratégie de changement systémique particulière. Nous avons souhaité nous coller à la perspective des acteurs et actrices terrain engagés dans des changements en profondeur et qui ne disposaient pas nécessairement des référents conceptuels ou de la méthodologie de changement systémique explicite. Depuis le début du projet, lors des rencontres collectives, des rencontres de comités de travail et de diagnostic ouvert, nous avons pris note de ce que les personnes identifient comme des aspects des systèmes à changer. Il existe de grandes différences de points de vue d'une personne à l'autre. Certaines nous ont parlé de changer le système politique, d'autres de modifier les rapports de forces entre les organismes communautaires et les gouvernements. Pour d'autres encore, ce sont les processus décisionnels qui posent des défis alors que certains souhaitaient déconstruire des préjugés bien ancrés dans les consciences qui causent des comportements discriminatoires au sein de nos systèmes.

Le projet

Face à la complexité de la tâche, le projet CorDesCaps a souhaité tester une hypothèse voulant que le corenforcement de certaines capacités plus critiques contribuerait à changer nos systèmes. Pour tester cette hypothèse et générer des apprentissages, CorDesCaps s'est articulé autour des grands objectifs suivants :



Mener des expérimentations visant un renforcement de capacités d'acteurs et actrices impliqués dans des changements de système;

Générer des apprentissages utiles et constituer un bassin accessible de savoirs conceptuels et pratiques sur les changements systémiques et sur le renforcement des capacités critiques;

Créer une communauté d'apprentissage formée d'acteurs et actrices engagés qui partagent des savoirs, des pratiques et des outils;

Apprendre sur le mode d'expérimentation et d'apprentissage en écosystème.

Les partenaires financiers

CorDesCaps a profité du soutien financier des fondations McConnell, Mirella & Lino Saputo, Lucie et André Chagnon de même que de Mission inclusion.

L'apport de ces partenaires a dépassé le cadre monétaire. Leurs représentants ont siégé sur différents comités et participé à des rencontres de suivis, alimentant le projet par leur compréhension des défis systémiques observés à leur échelle d'intervention.

La gouvernance

Le projet CorDesCaps a évolué au fil des découvertes et des apprentissages. Sa gouvernance, qui permet une gestion en mode écosystème, a reflété cette évolution. La cocoordination, le comité de pilotage, les comités design et les organisations sur le terrain ont, avec les partenaires financiers évoqués plus tôt, formé la colonne vertébrale du projet.

Le comité de pilotage

Rassemblant des personnes issues des différents groupes ciblés par CorDesCaps, le comité de pilotage a guidé le développement du projet de manière à ce qu'il demeure accessible et cohérent. Dès le départ, on lui avait confié les tâches suivantes :

- Fixer la trajectoire du projet et définir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs visés;
- Suivre le déroulement des différentes étapes de CorDesCaps et décider des modifications importantes;
- Valider les actions pour préparer les parties prenantes à chacune des étapes.

Ce comité a aussi contribué à la prise de certaines décisions majeures, notamment lorsqu'il a fallu reporter des activités en raison de la pandémie de COVID-19.

La cocoordination

La cocoordination par Innoweave et Communagir a fait avancer le projet de manière efficace, innovante et créative. Les personnes-ressources des deux organisations ont mis leurs compétences en commun et ont renforcé leurs capacités respectives, ce qui est tout à fait dans l'esprit de CorDesCaps.

Les comités design

Histoire d'aller chercher les expertises requises pour faire avancer le projet pendant les différentes étapes de son évolution, quatre comités design distincts ont été formés :



Le camp de base



Les expérimentations



Le diagnostic ouvert



Le suivi des expérimentations

En plus d'inclure des membres du comité de pilotage et de la communauté d'apprentissage, les comités design ont intégré de nouvelles personnes de divers organismes, ce qui a permis une pollinisation dans différents réseaux.



L'évaluation évolutive

Les membres de la cellule de cocoordination ont vite réalisé l'immensité et la complexité de l'écosystème dans lequel le projet évoluait. L'ajout d'une personne-ressource pourvue d'un mandat d'accompagnement en évaluation évolutive s'est avéré nécessaire.



Les six pourquoi : rappel du contexte de départ, des besoins initiaux et des objectifs du projet

Pourquoi les changements systémiques?

Bien qu'énormément d'énergie soit consacrée à réduire les effets négatifs de nos systèmes sur des populations et des territoires fragilisés par ceux-ci, le réchauffement climatique et la pandémie de COVID-19 nous ont rappelé que l'être humain est une espèce vulnérable. Si nous souhaitons faire face à ces grands défis, améliorer les conditions de vie et les environnements en plus grande situation de vulnérabilité, nous devons créer des ponts et travailler davantage en écosystème.

La phase initiale de dialogue du projet a confirmé que les changements systémiques sont une préoccupation transversale pour les personnes œuvrant dans les 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. Des acteurs et actrices sont engagés dans des changements à plus grande échelle, au niveau de nos systèmes économiques, politiques et de santé par exemple. D'autres travaillent pour amener des changements dans nos organisations, nos entreprises, nos municipalités ou nos quartiers. Tous et toutes s'entendent pour dire que la tâche est immense. Comment changer nos systèmes pour qu'ils évoluent, deviennent plus inclusifs, plus équitables et soient en mesure de transitionner pour assurer notre survie et celles de nos écosystèmes? Un élément de réponse se trouverait-il dans les capacités que l'on peut mobiliser?

Pourquoi les capacités?

L'hypothèse de départ ici est que certaines capacités critiques, lorsque mises en action, contribuent à des changements systémiques. Lors de la phase initiale du projet, dix capacités critiques dont le renforcement pourrait augmenter notre pouvoir d'agir ont été identifiées.

La mise en action de ces capacités n'est pas l'affaire d'une seule personne. Elles se pratiquent et se renforcent en groupe. Nous avons découvert que ces capacités résonnent avec les personnes engagées dans différents domaines et stratégies d'action et peuvent potentiellement nous rapprocher.

Pourquoi corenforcer?

Les participant·es aux premières phases du projet ont tôt fait de réaliser que nous avons tous et toutes des capacités à renforcer, peu importe qui nous sommes, notre fonction et notre rôle. Ceci nous a mené à ajouter un « co » à renforcement pour signifier qu'il s'agit d'un travail d'équipe et que personne ne se trouve en situation d'autorité dans cet espace d'expérimentation. Nous avons tous et toutes à apprendre des autres et à apprendre avec les autres.

Pourquoi les expérimentations?

Réunissant des acteurs et actrices terrain et de soutien, les expérimentations de corenfacement des capacités visaient à soutenir des acteurs terrain engagés dans des changements de systémiques. Procéder par expérimentations apparaissait comme une stratégie souhaitée et structurante, propice à générer des apprentissages. En privilégiant cette voie, le projet pouvait s'avérer utile à des changements systémiques en cours.



Pourquoi le travail en écosystème?

Nos premiers travaux nous ont confirmé que les changements systémiques interpellent des personnes provenant de différents champs de pratique et que nous avons peu d'occasions de nous réunir et de traverser certaines frontières contribuant à maintenir des silos. Nous avons cherché à interpellier l'écosystème du renforcement des capacités, un groupe de personnes et d'organisations préoccupées par le renforcement des capacités pour rendre les systèmes plus équitables, inclusifs et durables. Il ne s'agit pas d'un groupe permanent ou formel, mais nous avons bon espoir que ce projet pourra favoriser des collaborations plus constantes dans l'avenir.

Pourquoi un projet en mode expérimental et codesign?

Au point de départ, le projet était davantage un assemblage de questions et d'hypothèses : quelles sont les capacités qui aident à changer nos systèmes? Comment corenfocer ces capacités? À quoi pourrait ressembler une expérimentation de corenfocement dédiée à des changements systémiques? Comment choisir ces expérimentations? Comment mener ce projet en mode écosystème et apprendre ensemble? Comme nous avons plus de questions que de réponses, il est apparu très rapidement qu'une approche expérimentale et de codesign était nécessaire afin de réunir les forces et expertises requises pour trouver des réponses au fur et à mesure que nous construisons le projet.

Les grandes étapes du projet

L'étape 1 Le dialogue sur le renforcement des capacités

Une série de dialogues avec des acteurs terrain, acteurs de soutien et partenaires financiers, menant vers une grande rencontre collective ont permis d'identifier les capacités critiques à renforcer. On y a établi que les changements systémiques sont une préoccupation transversale et que le mode expérimentation était à privilégier dans la poursuite du projet. La Fondation McConnell, qui a soutenu cette première étape, s'est montrée intéressée à poursuivre son implication, à l'instar de plusieurs autres partenaires présents.

Principales activités

- 14 rencontres individuelles avec des leaders et des partenaires financiers;
- Tenue de groupes de discussions avec des organismes de soutien (au nombre de huit) et 13 acteurs terrain;
- Journée de dialogue regroupant les trois types d'acteurs (47 personnes);
- Production d'une cartographie de l'écosystème du renforcement des capacités;
- Production d'un cadre de compréhension commune.

L'étape 2 Le camp de base

Le camp de base a permis d'explorer les zones d'intérêts des personnes interpellées par les capacités contribuant à des changements systémiques et à amorcer la coconstruction du projet. L'objectif était ambitieux, car ce camp de base réunissait des personnes dont la compréhension et les attentes initiales face à la définition de « système » et à la cocreation d'une démarche expérimentale étaient extrêmement variées. Il a permis de mesurer le degré de complexité de l'opération et le niveau de départ de ce qui a constitué l'écosystème de CorDesCaps.

Principales activités

- Rencontre de discussions, d'information et de mobilisation (automne 2019);
- Constitution d'un comité design du camp de base;
- Préparation et tenue du camp de base réunissant 50 participants provenant de 37 organisations (acteurs terrain, organismes de soutien et partenaires financiers) les 30 et 31 janvier 2020.



L'étape 3 Le diagnostic ouvert

Le développement d'un processus appelé le diagnostic ouvert (DO) a réuni des acteurs et actrices qui font face à des défis systémiques. Ces rencontres interactives prenaient la forme d'un partage d'histoires (storytelling) en petits groupes qui ont présenté des défis systémiques autour de 3 grandes 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. Les inégalités dans les efforts de protection des populations en contexte de crise (COVID-19)

Les participant-es ont été invités à visualiser leurs systèmes transformés et à identifier les capacités les plus nécessaires pour progresser dans la direction souhaitée. Huit pistes d'expérimentations ont été identifiées suite aux rencontres de DO, celles-ci ont guidé le choix des expérimentations à venir.

Principales activités

- Constitution d'un comité design de diagnostic ouvert;
- Développement, test et réalisation de 7 rencontres de DO impliquant 59 personnes provenant de 37 organisations différentes;
- Analyse des DO;
- Première itération d'un iceberg CorDesCaps sur les changements systémiques;
- Nouvelle version des 10 capacités.

L'étape 4 Les expérimentations

Les expérimentations ont été l'occasion de repérer les capacités, mieux comprendre leur apport et apprécier comment celles-ci se renforcent. Les expérimentations ont également permis de mieux comprendre ce qui alimente une perspective systémique.

Les expérimentations, d'une durée d'environ un an, ont bénéficié du soutien d'accompagnateurs qui les ont guidées à travers le processus et soutenues dans leurs apprentissages.

Principales activités

- Constitution d'un comité suivi des expérimentations;
- Développement d'un cadre d'accompagnement (entente, rôles et responsabilités);
- Développement et réalisation de 4 expérimentations.

L'étape 5 Le partage des apprentissages

Cette phase ultime a pour but de dégager les apprentissages issus des expérimentations, développer des outils et des moyens pour les partager plus largement avec les acteurs et actrices terrain, de soutien et partenaires financiers ainsi qu'avec différents réseaux et initiatives pouvant en bénéficier.

Principales activités

- Pique-nique de partage entre les expérimentations;
- Journées d'approfondissement des apprentissages issus des expérimentations;
- Bonification du processus de diagnostic ouvert et développement d'un guide d'animation;
- Développement de l'activité Bingo - appropriation et pratiques des capacités;
- Production d'outils (capsules animées sur les capacités, lexique, nouvelle version de l'iceberg);
- Activités 10 jours/10 capacités, bingo des capacités et animation d'un diagnostic ouvert;
- Balados sur les expérimentations (en production).

Les capacités critiques contribuant à des changements systémiques



CORDESCAPS

Qu'est-ce qu'une capacité?

Les capacités sont au cœur du projet CorDesCaps. Par capacité, nous entendons un assemblage des qualités, des compétences, des connaissances, des attitudes et des valeurs nécessaires pour composer avec une situation complexe de type systémique. Ce sont les capacités critiques, au nombre de dix, dont le corenforcement favorise la marche vers un monde plus juste, plus durable et plus inclusif.

D'où viennent les 10 capacités et comment elles ont évolué?

La méthodologie utilisée pour élaborer cette formulation des capacités mise sur les connaissances expérientielles des participant-es à la démarche. Les définitions proposées ne sont ni définitives ni complètes. La première version est issue d'un exercice collectif tenu en janvier 2019. Elles ont d'ailleurs traversé plusieurs itérations qui reflètent les lectures recueillies au fil des étapes du projet.

Les dix capacités en version synthèse

Savoir inclure

- Capacité à établir avec clarté les intentions, les motivations et les visées poursuivies par l'ensemble du groupe.
- 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.
- Capacité à gérer avec souplesse les règles établies pour permettre la contribution de tout le monde.



Créer des ponts

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



Avoir une pensée critique dans une posture éthique

- Capacité à prendre conscience de sa propre lunette face à une problématique ou une situation sociale.
- 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.
- Capacité à projeter les conséquences de son action sur le long terme.



Composer avec des rapports de pouvoir

- 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.
- Capacité d'évaluer et de rendre explicite comment ces rapports de pouvoir influencent les prises de décision et/ou peuvent exclure et/ou maintenir le statu quo.
- Capacité à reconnaître sur quoi on peut agir et d'activer les leviers d'actions selon la situation et le contexte du moment.



Communiquer de manière empathique

- 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.
- Capacité d'écoute active sans imposer ses propres filtres et biais.
- Capacité à s'exprimer de manière authentique et non-violente.



Apprendre ensemble

- Capacité à prendre du recul et à faire des rétroactions pour faire émerger les apprentissages et réajuster l'action.
- 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.
- Capacité à créer un contexte sécuritaire et respectueux qui génère la confiance, le partage et la prise de risques.



Agir en écosystème

- 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).
- Capacité à créer un meilleur alignement entre la gestion interne et les besoins de l'écosystème dans lequel on agit.
- 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

- Capacité à valoriser l'expression des points de vues divergents.
- Capacité à composer avec des tensions et des polarisations.
- Capacité à résoudre des conflits de manière pacifique et prosociale.
- 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).



Mobiliser les connaissances

- Capacité à communiquer avec clarté à différents publics des connaissances issues de différentes provenances.
- 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.
- Capacité de créer des dispositifs permettant une appropriation des connaissances par les publics cibles.



Réfléchir de manière systémique

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



Les capacités les plus souvent évoquées par les acteurs et actrices sur le terrain

Lorsque l'on a demandé aux personnes qui ont participé aux rencontres de diagnostic ouvert (DO) tenues en 2021 d'identifier les capacités critiques les plus importantes pour résoudre les défis systémiques qu'elles rencontrent, quatre capacités sont revenues plus souvent que les autres :



Agir en écosystème

Les participants et participantes au DO étaient conscientes 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 le contexte d'un écosystème plus large auquel il faut s'adapter. Il faut accorder plus d'attention au fonctionnement, à la santé et à l'évolution de cet écosystème et de notre rôle au sein de celui-ci. Nous faisons face à un niveau de complexité accrue et à un élargissement de nos préoccupations, car nous veillons à la réussite et à la vitalité de son propre système (groupe, organisation, etc.) et à celles de l'écosystème dans lequel nous évoluons. Ceci implique des changements de perspectives et de pratiques.



Dialoguer dans un contexte de complexité

Collaborer pour mener des changements en profondeur implique un dialogue parfois exigeant qui s'appuie sur une connaissance de soi et une écoute attentive de l'autre, y compris celui avec qui nous avons peu d'affinités au premier abord. Il peut en résulter des tensions. Il faut apprendre à faire de la place à cette communication complexe qui appelle à plus de transparence. Comprendre les autres perspectives et être conscient de ses propres intérêts et biais sont deux compétences contribuant à rendre les collaborations plus efficaces et durables.



Mobiliser les 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. Un savoir plus académique peut être davantage mis en valeur dans certains contextes qu'un savoir plus expérientiel par exemple. Il est nécessaire d'apporter une pleine considération à toutes ces connaissances même si cela peut demander des efforts pour les légitimer aux yeux de personnes qui y sont moins ouvertes.



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. Cette capacité semble aussi importante entre les acteurs et les actrices faisant partie de systèmes bien établis qu'entre ceux et celles qui tentent de générer des transformations.



La lunette des 10 capacités, ça change quoi?

Après avoir mis au jeu les 10 capacités dans une multiplicité de contextes, il semble bien qu'elles trouvent une résonance chez les acteurs et actrices de l'écosystème, font écho à leur contexte et mettent des mots sur la complexité vécue. Elles offrent un cadre de référence et un langage pour engager une conversation sur certains points plus difficiles à adresser. Ceci semble s'appliquer aux personnes actives dans les secteurs économiques, culturels, environnementaux et sociaux.

Nous avons également constaté qu'il y a différents degrés d'appropriation des capacités et qu'une simple présentation rapide de la liste des capacités à un groupe, accompagnée d'une invitation à en choisir qui pourraient être mobilisées pour réaliser un travail collectif, suffit pour affecter la perspective du groupe et faire une différence.

Les 10 capacités sont-elles définitives?

Le choix et la définition des capacités reflètent le contexte actuel du projet et l'expérience des personnes impliquées. Lors de l'exercice menant à la première version des capacités, nous avons comme critères de choisir les capacités qui semblaient les plus importantes à renforcer à ce moment-là. Nous en avons au départ identifié neuf, mais réfléchir de manière systémique semblait implicite depuis le début et elle a été ajoutée en cours de route. Il y a certainement d'autres capacités importantes qui pourraient se greffer à ce groupe de dix.

Les éléments descriptifs de chacune des capacités ont également subi plusieurs itérations. Ceux-ci n'ont pas la prétention d'être définitifs, au contraire. Ils visent à donner certaines indications pour qualifier les capacités et méritent d'être bonifiés. La capacité d'inclure a été remise en question à quelques reprises. Certains préfèrent le terme inclusivité, d'autres considèrent que la reconnaissance est préférable à l'inclusion. Par ailleurs, certaines capacités sont souvent apparues comme préalables à d'autres : communiquer de manière empathique est généralement nécessaire afin de pouvoir créer des ponts. Nous espérons que la formulation des capacités continuera d'évoluer.

Comment se produit le corenforcement des capacités?

Le corenforcement des capacités est un processus bien complexe. Nous avons identifié et testé certaines activités et les expérimentations ont également partagé ce qu'elles ont découvert. Nous avons beaucoup appris en identifiant ce qui a manqué en cours d'exercice. Il se dégage quelques pistes :

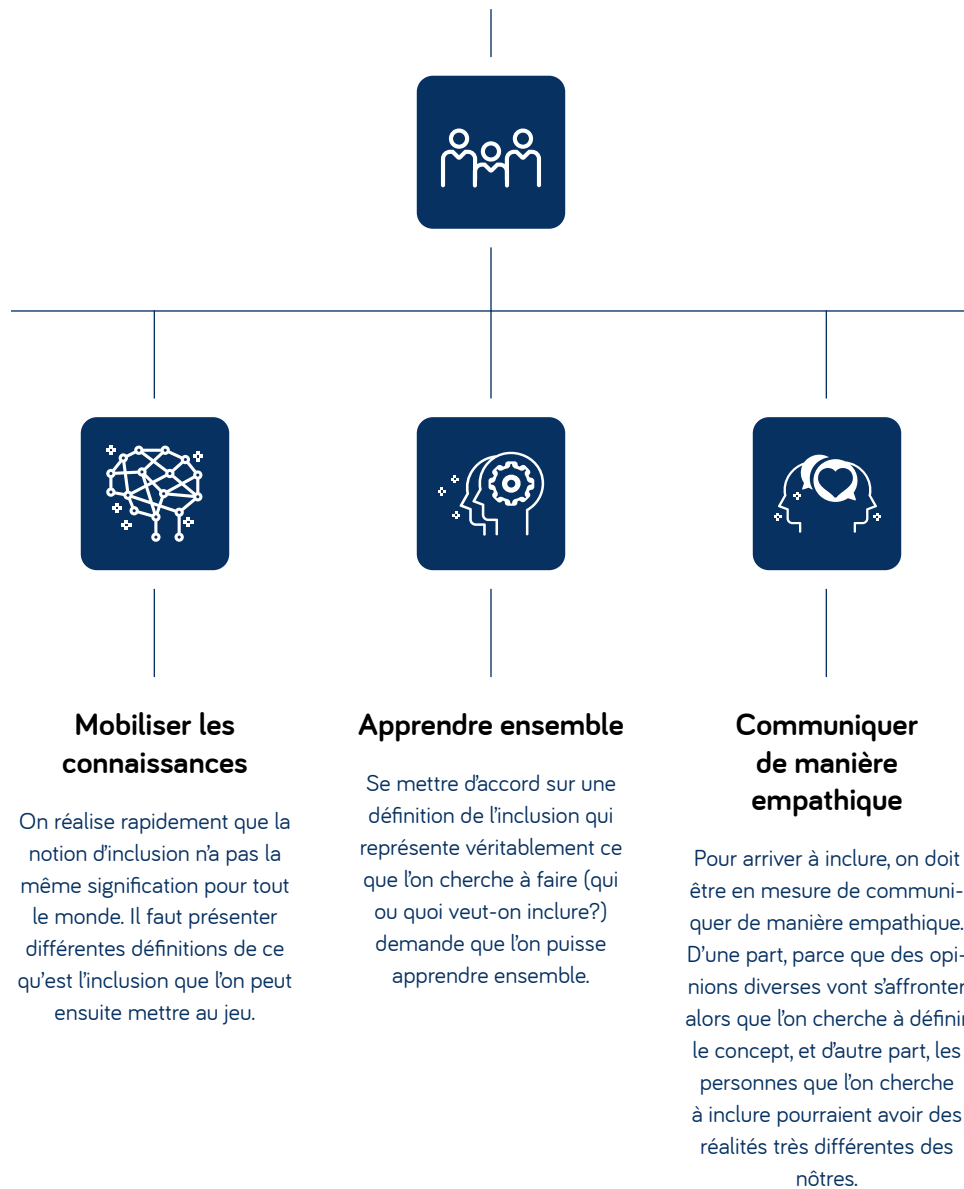
D'abord, il faut une compréhension partagée des capacités que l'on cherche à corenforcer. Nous disposons maintenant d'outils accessibles, pourvus d'un visuel attrayant, qui favorisent cette compréhension au sein d'un groupe.

Ensuite, les différentes activités ont mis en lumière une séquence de corenforcement qui se décline en quatre étapes :



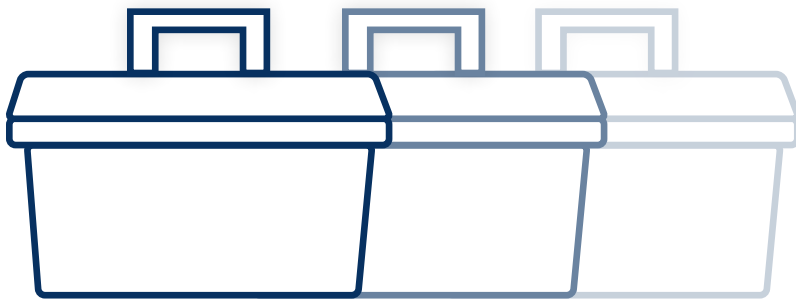
Enfin, autre constat découlant des expérimentations et des activités d'appropriation, aucune capacité n'existe en vase clos. On ne peut en renforcer une sans faire appel à une ou à plusieurs des neuf autres.

Afin d'illustrer cette corrélation entre les capacités, voici un exemple issu d'une des expérimentations. Si l'on souhaite mobiliser la capacité « savoir inclure », il faudra aussi :



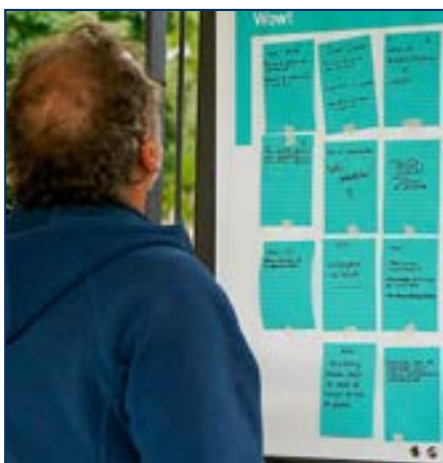
Les outils des CorDesCaps

En plus des dix capacités, le projet a généré divers outils qui pourront être utiles aux acteurs et actrices de l'écosystème des changements systémiques.



Le diagnostic ouvert

Si l'on souhaite faire bouger les systèmes, on doit être en mesure de déceler ce qui génère des nœuds systémiques et déterminer des pistes d'actions qui pourraient permettre de les dénouer. C'est là qu'intervient le diagnostic ouvert, une expérimentation développée dans le cadre du projet.

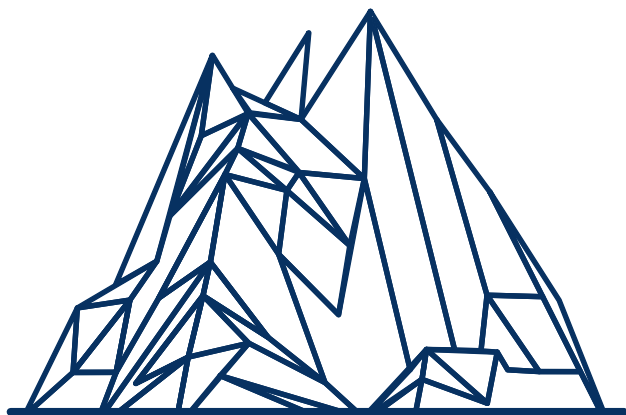


Le diagnostic ouvert contient quatre ingrédients :

- Les histoires racontées par les participant·es à propos des différentes manifestations du nœud systémique auquel ils font face. On se met en mode écoute pour repérer ce qui peut en être la source. Bien qu'il ne soit pas obligatoire, l'iceberg et les filtres qu'il propose peuvent aider à offrir une écoute plus efficace de ce qui est dit.
- L'identification, à la lumière des témoignages entendus, des composantes du nœud systémique qu'on doit dénouer.
- L'exploration de ces composantes en utilisant les 10 capacités pour créer du mouvement dans ledit nœud.
- La recherche d'éléments de solution qui pourraient, toujours en s'appuyant sur les 10 capacités, aider à le défaire.

Si par exemple, après avoir entendu des témoignages détaillant le manque d'accessibilité aux soins de santé, on détermine que la pénurie de personnel soignant est une des composantes du problème, la capacité de penser en écosystème pourrait être mise à contribution. Qu'est-ce qui serait en mesure de compenser le manque d'effectifs, favorisant ainsi l'accès aux soins? La réponse pourrait être : les pharmaciens, les super-infirmières, le recours à la médecine alternative, la prévention, etc.

Prototypé au cours d'une étape précédente du projet, le diagnostic ouvert est actuellement testé (2023) dans différents contextes.

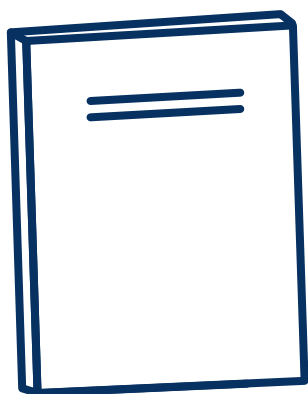


L'iceberg

La traditionnelle image de l'iceberg a inspiré une version CorDesCaps, qui regroupe les différentes sphères sur lesquelles les participants souhaitent agir pour produire des changements. Contrairement à d'autres icebergs qui servent de guide vers l'action, celui-ci se veut davantage un outil exploratoire préalable à l'identification des pistes d'actions possibles.

Le bingo des 10 capacités

Cherchant un moyen ludique pour mettre au jeu les 10 capacités, CorDesCaps a exploré l'idée d'un bingo, qui peut se jouer seul ou à plusieurs. Les itérations de cet outil ont révélé qu'il faut d'abord posséder une connaissance minimale des 10 capacités avant de pouvoir les reconnaître dans le quotidien. Et à l'inverse, choisir une capacité, la renforcer pendant un temps, puis passer à une autre, constitue une bonne manière de s'approprier les capacités... et de les faire évoluer en soi et avec autrui. L'outil du bingo sert de base à l'appropriation des capacités, et peut prendre la forme créative qui sert le mieux le contexte de chacun.



Le lexique

Dès le camp de base, il était clair qu'un groupe de personnes doit trouver ses repères parmi les concepts invoqués dans le cadre d'un projet collectif. L'approche CorDesCaps a été de miser sur l'intelligence collective et l'émergence de définitions à travers la rencontre de groupe, même si les notions qui intéressaient le projet (système, inclusion, posture éthique, etc.) avaient déjà été définies à plusieurs reprises. Se voulant au diapason de l'écosystème du projet, et non une projection de définitions qui ne seraient pas (encore) comprises par l'ensemble, les termes qui se retrouvent en fin de parcours dans ce lexique sont ceux qui reflètent l'usage qui en a été fait durant l'entièreté de CorDesCaps. Le lexique accompagne la démarche et sert de point de repère pour quiconque qui prend connaissance du projet, afin d'asseoir une base commune de compréhension de départ.

Les expérimentations de Corenforcement des capacités pour mener des changements systémiques



Présentations des expérimentations

La quatrième étape du travail de CorDesCaps consistait à lancer des expérimentations mobilisant une ou plusieurs des 10 capacités. Quatre organisations, le Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ), le Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec (ROCAJQ), Cyclistes solidaires et le Laboratoire d'innovation en autochtonisation de la Fondation Nouveaux Sentiers ont participé à l'aventure. Ces organisations se sont dotées d'une cellule de 5 à 13 personnes issues de leurs rangs qui se sont consacrés à ce projet et ont pu en partager, d'une part, les bienfaits avec leur organisation et d'autre part, leurs apprentissages avec l'ensemble des participant-es de CorDesCaps.

Les expérimentations ont bénéficié du soutien d'un ou plusieurs accompagnateurs qui les ont suivies, épaulées, ont parfois animé les rencontres et ont participé au développement des apprentissages.

Enfin, un comité de suivi comptant des membres de chacune des cellules a permis des apprentissages croisés entre les quatre expérimentations. Se rencontrant toutes les six semaines, celui-ci a été en mesure de répondre aux questions qui surgissaient au fur et à mesure de la démarche.

Ce comité a aussi facilité une réflexion collective, fait cheminer le projet dans sa globalité et, plus important encore, a permis le transfert de connaissances des phases de développement vers les cellules d'expérimentations.

Voici la description des quatre expérimentations.



Le Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ)

Le Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ) unit les forces de plus de 90 groupes pour accélérer la mise en place d'une transition énergétique structurante et porteuse de justice sociale. Pour ce faire, il mise sur la collaboration, sur la concertation ainsi que sur le respect des diversités, de la liberté et de l'autonomie de chacun de ses membres. Les organismes membres du FCTÉ comptent un effectif qui totalise environ 1,8 million de Québécoises et Québécois. Cet écosystème complexe réunit des groupes aux missions et cultures organisationnelles très différentes. On retrouve également des disparités au niveau des ressources dont les membres disposent et desquelles ils peuvent faire bénéficier le Front commun. Ils peuvent diverger également sur des enjeux importants comme l'attention à consacrer au combat pour la justice sociale et au respect des droits des Peuples autochtones.



Défi systémique de départ

Les défis macrosystémiques de la transition écologique, soit la transition écologique elle-même. Presque toutes les activités humaines sont touchées et toutes les échelles (citoyen.ne.s, organisations, municipalités, gouvernements) ont un rôle indispensable à jouer.

- Il n'existe pas de mode d'emploi pour décider quels fils suivre afin de désenchevêtrer les systèmes sous-jacents à la crise écologique et d'en façonner de nouveaux.
- La diversité du membership de l'organisation et les divergences fondamentales en ce qui concerne la mission et la culture organisationnelle des membres.
- La disparité des ressources dont ils peuvent faire bénéficier le Front commun et des visions de la place à donner au combat pour la justice sociale et le respect des droits des Peuples autochtones.
- Le passage d'une organisation essentiellement dépendante des contributions gracieuses des membres à une organisation soutenue par une permanence.
- Le déploiement des Collectivités ZéN (zéro émission nette). Avec l'augmentation des budgets et du nombre de personnes impliquées, les intérêts et priorités des uns risquent davantage de se heurter à ceux des autres.
- Le Front commun œuvre au sein d'un écosystème plus large comprenant d'autres acteurs incontournables de la transition écologique avec qui il peut entretenir des relations de partenariat, d'interdépendance, d'indifférence ou de rivalité.



Comment le défi et la compréhension du défi ont évolué avec l'expérimentation

Au final, le défi est de gérer un écosystème et de le transformer en système, en organisation. Cela nécessite d'impliquer des membres provenant d'horizons divers qui doivent être en mesure de prendre des décisions, de se doter de capacités organisationnelles (ressources humaines, communications, gestion de budget...) et d'un mode de prise de décision participative. Cette forme de prise de décision doit être fonctionnelle et alignée sur les valeurs, les modes de fonctionnement de chaque système ou sous-système et acceptée par les différents acteurs de la coalition. plus large comprenant d'autres acteurs incontournables de la transition écologique avec qui il peut entretenir des relations de partenariat, d'interdépendance, d'indifférence ou de rivalité.



La nature de l'expérimentation et ses retombées du point de vue des acteurs impliqués¹

L'expérimentation du Front commun s'est concentrée sur le comité de coordination, une instance clé dans l'écosystème. On a favorisé une approche émergente, ancrée sur l'analyse des processus de prise de décisions en place et sur du transfert-appropriation de connaissances de l'approche décisionnelle par consentement. Il y a eu des boucles d'apprentissages qui ont permis d'expérimenter différents processus de décision et d'identifier avec plus de clarté les types de décisions à prendre.

L'expérimentation a apporté une certaine *humilité face au mouvement et à la complexité de cette coalition fort diverse, humilité qui se double d'une appréciation de ce que cette diversité génère.*

L'expérimentation a permis de développer des connaissances et des capacités sur les processus de prise de décision. Cela a contribué aussi à une certaine réconciliation avec des processus plus structurés et formalisés qui peuvent être perçus comme contraignants ou ne favorisant pas la pleine participation. Cela a également permis d'ajuster diverses pratiques. L'équipe est maintenant plus impliquée dans certaines décisions. Il existe aussi une meilleure compréhension des fonctions et des rôles de chaque instance et du positionnement de l'organisation dans l'écosystème. Enfin, le soutien reçu dans le cadre du projet a permis de développer un outil de communication pour mieux faire comprendre et valoriser la diversité et les forces de chaque membre de la coalition.

¹ Perceptions croisées des membres des cellules d'expérimentation et de l'équipe d'accompagnement

Les défis rencontrés en cours d'expérimentation et les éléments porteurs

Il fallait légitimer le temps consacré à l'expérimentation par approche émergente, une approche dont les bénéfices ne sont pas immédiats, alors que la pandémie faisait rage et que l'organisation connaissait une croissance majeure (*nouveaux financements, nouveaux employé-e-s, etc.*) et devait réaliser une *planification stratégique*. De même, la reconnaissance de la valeur ajoutée du processus d'appropriation-expérimentation a représenté un défi, tout comme l'enjeu de la « double-redevabilité ». Les représentants au comité de coordination/conseil d'administration sont redevables à leur groupe d'attache avant de l'être envers le FCTÉ, ce qui entraîne des dynamiques particulières. Ce dernier défi s'est toutefois estompé avec le temps. Enfin, comme l'expérimentation s'est concentrée au sein du comité de coordination, il a été difficile de communiquer les apprentissages aux autres membres ou instances et de savoir comment les inclure dans les réflexions.

Pour ce qui est des éléments porteurs, le Front commun s'est félicité d'avoir effectué un diagnostic organisationnel et de s'être doté d'un cadre clair plutôt que de partir d'une page blanche. L'approche collaborative et soutenante de l'équipe de CorDesCaps s'est aussi avérée fort utile.



Les principales capacités mobilisées



- Savoir inclure
- Créer des ponts
- Apprendre ensemble
- Agir en écosystème
- Dialoguer dans un contexte de complexité

En plus de ces capacités, mentionnons une autre qui ne fait pas explicitement partie des dix : la capacité de prise de décision collective.

Le Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec (ROCAJQ)



Le ROCAJQ défend et représente les intérêts de ses quelque 72 membres. Depuis 1991, il soutient et accompagne les organismes dont les actions auprès des jeunes de 12 à 35 ans se déploient dans une approche globale. Il reconnaît le potentiel des jeunes aux parcours de vie différenciés et sensibilise la population et les décideurs publics à leurs réalités. Répartis dans neuf régions du Québec, ses membres ont des pratiques diversifiées et complémentaires, constituant un riche carrefour où convergent expertises et approches innovantes.

Défi systémique de départ

Dans l'écosystème des organismes communautaires autonomes jeunesse que représente le ROCAJQ, on constate un manque de reconnaissance des différents savoirs et expertises. Le système politique, par exemple, attribue beaucoup de légitimité aux savoirs médicaux et institutionnels, mais moins aux savoirs développés dans l'action sur le terrain tels les Carrefours jeunesse emploi. Les savoirs se retrouvent autant chez les jeunes que chez les membres qui les accompagnent, mais ces savoirs en constante évolution ne sont pas appréciés à leur juste valeur. Il est primordial de les légitimer, de les communiquer davantage et de les faire rayonner dans une volonté d'inclusion et de plurigénérationnel.

Comment le défi et la compréhension du défi ont évolué avec l'expérimentation

Il est trop tôt pour se prononcer sur de possibles changements au niveau du système politique et externe. Les travaux ont mis en évidence les limites du paradigme de revendication de l'organisation face aux acteurs politiques. Le ROCAJQ est un système en soi et à ce moment-ci, la priorité d'action en termes de défi systémique se situe davantage à l'échelle de l'organisation. Des questions se posent quant au positionnement du Regroupement dans son écosystème, sur sa contribution et sa valeur ajoutée.

La nature de l'expérimentation et ses retombées perçues par les acteurs impliqués

Le Regroupement a opté pour une approche d'expérimentation axée sur la collecte de données (sondage populationnel) et la mobilisation des connaissances, approche qui a pris forme dans un esprit de clarté stratégique et d'accroissement d'impact.

L'expérimentation a permis d'aborder des questions difficiles, mais fondamentales pour l'organisation, comme sa notoriété et son positionnement dans l'écosystème. La production d'une théorie de changement a contribué à clarifier les effets visés par le ROCAJQ et les stratégies à privilégier. La collecte de données par sondage a permis de tester certaines hypothèses et d'évaluer la pertinence et la perception de certains termes (comme l'appellation Jeunes au parcours de vie différencié qui semble être polysémique aux yeux des sondés). Cela a également confirmé l'efficacité de certaines stratégies, comme le gala des prix Levier (prix de reconnaissance des jeunes au parcours de vie différencié).

La mobilisation des données issues du sondage a donné lieu à de beaux échanges entre les membres et le CA, en plus de permettre d'aborder des questions plus complexes comme la notoriété de l'organisation. De l'avis des acteurs impliqués, l'expérimentation se poursuit. Il reste à valider plus largement la théorie de changement auprès des différentes instances et de mobiliser davantage les élus.

COR DES CAPS

16 CAPACITÉS POUR DES CHANGEMENTS ENSEMBLE

1. SAVOIRS MÉDIÉS
2. CŒUR DES PROJETS
3. AVOIR UNE VISÉE ULTIME (UNE VUE PRODIGE ÉCLAIRÉ)
4. COMMUNIQUER AVEC LES MEMBRES DE PROXIMÉ
5. COMMUNIQUER EN MESSAGES DIFFÉRENCIÉS
6. APPRENDRE ENSEMBLE
7. AVOIR UN ÉCOSYSTÈME
8. GAGNER SANS UN COMPROMIS DE COMPLAISANCE
9. TRAVAILER AVEC LES PARTENAIRES
10. MOBILISER UN RÉSEAU DE PROXIMITÉ

OBSTACLES/ENJEUX

- L'IMPACT DE NOS MEMBRES, LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AUTONOMES JEUNESSE (CAJ), DES SERVICES À BESOINS.
- L'IMPACT ET LA RECONNAISSANCE DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS (PVC) AVEC LEUR CLASSE ET AU-DESSUS DES RÉGIONS.
- TOLÉRANCE DANS L'OPINION-PUBLIQUE ET PARMI LES DÉCIDEURS DE LA MAJORITY/CLASSE DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS.

HYPOTHÈSES DE SOLUTIONS

1. FAIRE COMMUNIQUER ENSEMBLE LES PAYS (CORS) POUR MOBILISER L'ÉCOSYSTÈME COMMUNAUTAIRE COMMUNICATIF TRADITIONNEL EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS.
2. AVOIR UN ÉCOSYSTÈME LOCAL ET DES CONTACTS MULTIMÉDIAS POUR COMMUNIQUER ENSEMBLE LES PAYS (CORS) EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS.
3. FAIRE UN ÉCOSYSTÈME DE VUE PRODIGE ÉCLAIRÉ POUR AVOIR UN IMPACT SUR LES MEMBRES, LES PAYS (CORS) EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS ET UN ÉCOSYSTÈME DE VUE PRODIGE ÉCLAIRÉ POUR AVOIR UN IMPACT SUR LES MEMBRES, LES PAYS (CORS) EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS.

MOYENS

- FAIRE COMMUNIQUER ENSEMBLE LES PAYS (CORS) EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS.
- MOBILISER L'OPINION-PUBLIQUE AVEC UN SONDAGE.
- COMMUNIQUER AVEC LES PAYS (CORS) EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS.

IMPACTS SOUHAITÉS

RECONNAISSANCE DE LA CONTRIBUTION DES PAYS (CORS) EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS. MOBILISATION DE L'OPINION-PUBLIQUE AVEC UN SONDAGE. COMMUNIQUER AVEC LES PAYS (CORS) EN BESOIN DES JEUNES AUX PARCOURS DE VIE DIFFÉRENCIÉS.

Les défis rencontrés en cours d'expérimentation et les éléments porteurs.

Le ROCAJQ a vu trop grand au départ et s'est lancé dans une expérimentation trop ambitieuse. Il aurait été préférable de mieux prioriser. On aurait aussi pu créer un espace d'expérimentation qui implique un regard méta dans un contexte de turbulence organisationnelle (changement à la direction générale, défi de cohésion interne...).

Toutefois, l'accompagnement offert a aidé à stabiliser les choses. L'approche collaborative et soutenante de l'équipe de CorDesCaps s'est aussi avérée fort utile, tout particulièrement considérant le contexte organisationnel.

La théorie de changement a eu un effet clarifiant et porteur. Le soutien financier a permis de réaliser une collecte de données exhaustive et de valider la théorie de changement, ce qui a donné au projet une bonne dose de crédibilité auprès des membres.

Les principales capacités mobilisées



- Composer avec les rapports de pouvoir
- Agir en écosystème
- Dialoguer dans un contexte de complexité
- Mobiliser les connaissances

Composer avec les rapports de pouvoir, Agir en écosystème, Dialoguer dans un contexte de complexité | Au début, notre regard sur les rapports de pouvoir était davantage porté sur l'externe. Nous avons rapidement réalisé qu'il en existe aussi à l'interne et avec lesquels nous avons dû composer pour l'acceptation du projet.

Agir en écosystème, Dialoguer dans un contexte de complexité, Mobiliser les connaissances | Avant la conception de la théorie du changement, nous avions des difficultés à vulgariser le projet et ses objectifs, ce qui a gêné la mobilisation de nos parties prenantes.

Composer avec les rapports de pouvoir, Agir en écosystème | La priorisation et la sélection des projets à l'interne sont complexes lorsqu'il faut impliquer des parties prenantes sur plusieurs niveaux (CA, direction, équipe, membres) et composer avec une grande diversité d'intérêts. En particulier, lorsque la culture interne prône le consensus. Nous devons adapter notre discours pour faire valoir les avantages pour chacun.

Composer avec les rapports de pouvoir, Agir en écosystème, Mobiliser les connaissances | Pour faire bouger les choses en faveur de notre cause, nous devons avoir un discours unifié, simplifié et offrir des avantages (incitatifs) qui correspondent aux besoins de notre auditoire et/ou alliés potentiels. La récolte de données probantes et la rencontre des élus nous permettront de simplifier cette démarche.

Agir en écosystème, Dialoguer dans un contexte de complexité | Pour unifier les discours dans un écosystème complexe et diversifié, nous devons mettre de l'avant les principaux points de revendications communs à un niveau macro. Il faut une compréhension commune et une définition claire comme discours de fond. Par la suite, chacun peut personnaliser son message selon sa réalité qui lui est propre.

Mobiliser les connaissances | Pour sensibiliser un écosystème à plusieurs niveaux d'acteurs, il est efficace de mobiliser des représentants/interlocuteurs de chacun des systèmes qui témoignent conjointement pour une même cause. Le storytelling est un outil puissant pour illustrer et vulgariser un concept complexe qui peut être éloigné pour certains auditeurs.

Cyclistes solidaires

L'organisme Cyclistes Solidaires mobilise des bénévoles offrant la livraison à vélo pour assurer la sécurité alimentaire à Montréal. Il vise à soutenir l'approvisionnement alimentaire local et les organismes en sécurité alimentaire en offrant un service de livraison à vélo écologique et socialement responsable dans les différents arrondissements montréalais. Sa vision est d'être un modèle de référence pour la livraison alimentaire de proximité par la mutualisation des ressources et l'implication de tous les acteurs et actrices en sécurité alimentaire.



Défi systémique de départ

Conscient·e·s de vivre dans un système où les organisations sont en général basées sur une structure hiérarchique (conseil d'administration, direction générale, gestionnaires, salarié·e·s + travailleur·e·use·s autonomes) où les différents postes sont rémunérés de manière inégale, les membres de Cyclistes solidaires visaient trois cibles de changements systémiques :

- Introduire des modalités de rémunération en fonction des intérêts et des disponibilités des personnes pour favoriser leur apport à la réalisation de la mission de l'organisme;
- Développer les modalités de rémunération en accord avec leurs valeurs organisationnelles plutôt que les valeurs qui dominent habituellement le marché du travail;
- Gérer collectivement des fonds pouvant être redistribués selon des postes budgétaires définis.

Comment le défi et la compréhension du défi ont évolué avec l'expérimentation

Cyclistes solidaires, une organisation horizontale avec des valeurs claires et une mission bien définie, a voulu tester un mode de prise de décision par consentement tout en adoptant un modèle de compensation financière volontaire pour favoriser l'inclusion et la participation citoyenne de tou·tes. Le caractère volontaire permet de reconnaître que les besoins de compensation financière peuvent varier selon les temps de la vie (étudiant, retraité, sans emploi, etc.). À court terme, ce modèle semble vouloir s'avérer viable, mais des questions subsistent. L'organisation fait face à un nœud-défi systémique, car elle ne cadre pas dans le modèle traditionnel de subventions salariales ou à la mission qui pourrait assurer sa pérennité. Comme elle n'a pas besoin d'un montant prédéterminé pouvant être alloué aux ressources humaines, elle cadre peu avec les critères habituels des bailleurs de fonds.

La nature de l'expérimentation et ses retombées perçues par les acteurs impliqués

L'organisme a adopté une approche axée sur le renforcement de capacités et le transfert de connaissances sur les modes de prise de décision par consentement. Il a également procédé à une évaluation évolutive alignée sur le cadre des capacités (inclusion, éthique) afin de réaliser les ajustements requis au mode expérimenté et pour identifier les éléments d'appréciation et les conditions de succès à mettre en place.

En plus du renforcement de certaines capacités (voir plus bas), le fait d'avoir participé au projet CorDeCaps a permis à l'organisation de prendre un pas de recul, un temps de réflexion qui autrement aurait été difficile. Cela s'est avéré bénéfique pour bien comprendre les différents points de vue, les forces et les limites du modèle de rémunération expérimenté. Cela a permis de valider et de confirmer les valeurs et la mission de l'organisation et que le modèle était en adéquation avec ces dernières. La démarche a également permis d'inclure autrement les membres de l'équipe, de leur donner un autre espace de parole et de renforcer les liens entre eux.

Les défis rencontrés en cours d'expérimentation et les éléments porteurs.

Il n'a pas été facile de trouver un mode de prise de décisions qui convienne à tou.te.s les membres. Le processus a soulevé la crainte d'une possible altération de l'ADN, des valeurs ou de la mission de Cyclistes solidaires. Un très petit noyau de membres s'est impliqué dans le volet expérimentation, ce qui s'est avéré lourd à porter.

Cela étant dit, l'idée de bien cadrer l'expérimentation en se concentrant sur la question du mode de rémunération a été une force. On a bien identifié que le défi systémique se vivait à l'intérieur de l'organisation. Parmi les autres éléments facilitants, notons :

- La structure organisationnelle horizontale et une culture axée sur l'innovation-expérimentation;
- L'accompagnement flexible offert aux participant·es, la formation sur les prises de décision et les outils de Percolab Coop;
- La contextualisation des capacités aux besoins précis de l'expérimentation;
- La capacité de l'équipe interne à réaliser de la recherche et de l'évaluation (expertise en collecte et analyse de données);
- Les entretiens individuels confidentiels pour évaluer la valeur réelle de la méthode de rémunération expérimentée. Ils ont permis de donner un espace de parole et d'écoute, de confiance, permettant d'aborder des sujets plus sensibles et d'amener en toile de fond une réflexion plus formelle autour des capacités;
- La transparence et le lien de confiance avec les bailleurs de fonds.

Les principales capacités mobilisées



- Savoir inclure
- Avoir une pensée critique dans une posture éthique
- Composer avec les rapports de pouvoir

Le rapport d'expérimentation rédigé par Cyclistes solidaires met en lumière la mobilisation de certaines capacités critiques;

La capacité d'inclure | La rémunération a permis l'inclusion sous différentes formes (inclusion des personnes qui ne pourraient pas s'impliquer autant sans l'aide financière; inclusion plus structurée des coordonnateurs dans la prise de décisions).

La capacité d'avoir une pensée critique dans une posture éthique | La formation en prise de décision ainsi que le caractère horizontal de l'organisation ont permis de collectivement développer une pensée critique quant aux processus chez les CS

La capacité de composer avec les rapports de pouvoir | Le fonctionnement horizontal chez les CS a permis de réduire au minimum (voir éliminer) les rapports de pouvoir. Les personnes perçoivent plutôt du leadership positif. La formation sur les prises de décision contribue à cette perception, bien qu'il faille continuer à être conscient de certains enjeux.



Le Laboratoire d'innovation en autochtonisation de la Fondation Nouveaux Sentiers

La Fondation Nouveaux Sentiers s'est récemment dotée d'un Laboratoire d'innovation sociale en autochtonisation, grâce à la collaboration de plusieurs jeunes des Premières Nations et de nombreuses organisations partenaires. Le Laboratoire a pour mission de faire émerger et d'expérimenter des solutions innovantes pour agir sur les enjeux qui concernent la jeunesse des Premières Nations.

La démarche en cours aborde l'inclusion des jeunes dans les systèmes de gouvernance de leurs milieux. En effet, à l'heure actuelle, les jeunes des Premières Nations estiment que les conditions ne sont pas encore réunies pour que leurs voix soient suffisamment écoutées et entendues dans leurs milieux de vie, dans leurs communautés, au sein de leurs Nations et au sein de la société en général. En toute cohérence, le Laboratoire expérimente l'intégration d'un cercle de jeunes au sein de la gouvernance et des activités du Lab.



Défi systémique de départ

Les moins de 35 ans représentent plus de la moitié de la population des Premières Nations. Or, cette jeunesse occupe un très petit pourcentage (on parle de moins de 10 %) des postes élus sur les conseils de bande. Par ailleurs, même si les chiffres sont difficiles à colliger, le même problème se pose dans la composition des conseils d'administration des Centres d'amitié autochtone. Ces deux exemples de sous-représentation de la jeunesse autochtone au sein des systèmes de gouvernance témoignent d'un défi systémique de taille.

Comment le défi et la compréhension du défi ont évolué avec l'expérimentation

On a dû élargir la lecture systémique qui se centrait initialement sur des systèmes très macro pour inclure le lab lui-même ainsi que l'écosystème autour des jeunes.

Le facteur d'inclusion qui semblait le plus significatif aux yeux des jeunes était de se retrouver avec différentes Nations autochtones, alors que des variables telles le genre étaient de moindre importance. Il y a eu des deuils à faire. Il fallait aussi créer un espace qui dépassait le simple cadre fonctionnel et mettre l'emphase sur le savoir-être.

La formule n'a pas suscité la participation souhaitée. On a senti un décalage entre l'intention du Lab d'inclure les jeunes d'une part, et le sentiment de légitimité et l'intérêt des jeunes à en faire partie de l'autre. Les jeunes ne semblaient pas bien comprendre le lab et ses intentions. Il est primordial qu'ils identifient eux-mêmes les espaces où ils seront entendus sans que les adultes en soient le catalyseur. Cette approche encore plus participative est actuellement expérimentée au sein d'un nouveau cercle de jeunes femmes Innues qui souhaitent organiser un grand rassemblement au printemps 2023.



La nature de l'expérimentation et ses retombées perçues par les acteurs impliqués

L'expérimentation s'est au final centrée sur la mise en place du cercle jeunesse, un espace de non-mixité sécuritaire qui a permis de tester et documenter en temps réel différentes modalités de soutien à la participation qui sont inclusives et arrimées aux profils des jeunes. Le développement du cercle s'inscrit dans le processus de croissance du lab en autochtonisation au sein duquel il sera graduellement inclus. Le fait de participer au projet CorDesCaps est venu légitimer la prise de risques, a permis à la cellule d'expérimenter de nouvelles façons de faire avec les jeunes.

Le projet a aussi généré une compréhension nouvelle de ce que représentent les changements systémiques et les systèmes; que les changements qu'on souhaiterait voir apparaître au sein de systèmes plus larges doivent dans un premier temps se vivre à une plus petite échelle, au sein d'un sous-système. Il y a eu aussi une prise de conscience plus claire qu'une organisation représente en soi un système composé de sous-systèmes.

Le cadre de référence des capacités et la participation au comité de progression des expérimentations ont généré des pratiques réflexives sur des questions qui autrement n'auraient pas nécessairement été abordées telles que : comment prenons-nous les décisions ensemble au sein de notre sous-système (cellule d'expérimentation)? Sommes-nous légitimes de le faire en tant qu'allotochones? Quelles sont les meilleures manières d'apprendre ensemble? Qu'est-ce que l'inclusion? Comment inclure les jeunes dans cette définition et mobiliser les connaissances existantes sur le thème de l'inclusion?

L'expérimentation a permis d'apprendre que l'inclusion prend différentes formes et qu'elle a ses limites. Que le pouvoir n'est pas nécessairement négatif, mais qu'il semble important d'en être conscient et de questionner certains processus pour encore mieux le redistribuer.

Les défis rencontrés en cours d'expérimentation et les éléments porteurs

L'important roulement de personnel au sein du Lab et de la cellule a représenté un défi majeur. Les jeunes impliqués dans les premières étapes de développement du Lab n'étaient pas les mêmes que ceux impliqués au sein du Cercle, ce qui a généré des enjeux de compréhension et d'appropriation des intentions du Cercle et du Lab. De même, il n'a pas été aisé de mobiliser des gens au sein d'une instance et d'une structure (le Lab) dont les balises et les intentions sont en voie d'être clarifiées et au sein d'un projet plus vaste (CorDesCaps), dont les contours n'étaient pas clairement définis au départ.

Parmi les autres défis rencontrés, notons :

- Le défi systémique identifié au départ de l'expérimentation était vaste, ce qui a rendu la mobilisation plus difficile. En outre, comme les changements systémiques étaient compris sous l'angle du système plus large (macrosystème), cela a rendu plus difficile la clarification ou la délimitation de ce que représentait l'objet de l'expérimentation.
- Mobiliser des jeunes demande beaucoup de temps et il est important d'identifier avec eux et elles les meilleures modalités de participation. Le Cercle ne représentait pas nécessairement la meilleure façon de les inclure.
- La nécessaire non-mixité a retardé l'intégration du Cercle dans le Lab.
- L'arrimage entre les comités ou autres instances demande des efforts en soi.
- L'importance de clarifier qui doit prendre les décisions structurelles en lien avec le développement du Cercle et comment ces décisions doivent être prises.

Toutefois, l'expérimentation a permis de mettre en lumière certaines conditions de succès à implanter lorsque vient le temps d'accompagner des initiatives portées par et pour les jeunes autochtones.

- Il faut prévoir des modalités de participation diversifiées et créatives pour favoriser l'implication de tous les jeunes. Les horaires et les formats doivent être variés (alternance entre le présentiel et le format virtuel, participation asynchrone).
- Les activités en groupe plus restreint peuvent favoriser la prise de parole. Il semble important de garantir l'anonymat à certains moments, de proposer des activités qui partent du concret et du vécu des jeunes, de recourir au storytelling et à l'humour. Éviter les présentations trop magistrales même si certains concepts et termes doivent être définis.
- L'accès à une personne de référence a sécurisé l'adhésion au cercle, bien qu'une dépendance à cette personne peut causer une certaine fragilité;
- Il importe de documenter chaque moment pour maximiser les apprentissages; chaque étape de développement du cercle jeunesse était une expérimentation en soi.
- L'autochtonisation du processus de lab : il y a eu des efforts conscients de préciser qui prend les décisions pour qui, qui est impliqué et comment, afin d'encore mieux baliser la posture d'accompagnement réalisée par des allochtones pour favoriser la pleine participation des jeunes. Cette posture est d'ailleurs actuellement expérimentée dans le cadre d'un nouveau cercle de jeunes femmes innues.



Les principales capacités mobilisées



- Savoir inclure
- Composer avec les rapports de pouvoir

Expérimenter pour mener des changements systémiques en misant sur le corenforcement

Qu'avons-nous découvert sur le processus d'expérimentation dans notre contexte?

Qu'est-ce qu'une expérimentation?

C'est une action intentionnelle d'expérimenter, d'essayer quelque chose et d'apprendre de celle-ci. Cela implique de tester la validité d'une hypothèse, d'en faire l'expérience de manière concrète. Les expérimentations dans le cadre de CorDesCaps se construisent autour des défis systémiques vécus par des acteurs et actrices de terrain. Une cellule d'expérimentation est formée pour la durée de la démarche. Celle-ci est appuyée par deux accompagnateurs. L'expérimentation a comme objectif de corenforcer les capacités des personnes impliquées. La démarche d'expérimentation se termine par un partage de ses apprentissages avec la collectivité.

La particularité des expérimentations

Dans le contexte de CorDesCaps, la particularité des expérimentations se décline de la manière suivante :

1 Le processus menant aux expérimentations

On ne disposait pas d'un modèle sur lequel baser les expérimentations que l'on souhaitait lancer. Le diagnostic ouvert a été développé pour mettre en place les fondations des diverses expérimentations. Ce processus se devait d'être accessible, pour permettre aux gens concernés de nommer les défis systémiques qui se dressent devant eux et d'identifier les capacités critiques qu'ils pourraient utiliser pour y faire face. À partir de là, les acteurs terrain mobilisés pouvaient faire une proposition pour participer à la phase d'expérimentation.

2 L'accessibilité au processus d'expérimentation (passer d'un mode projet à un mode expérimentation)

Le processus mis en place se voulait accessible autant aux organisations qui sont familières avec l'apprentissage en mode expérimentation que celles qui ont plutôt l'habitude de fonctionner en mode projet. On était prêts à accompagner ces dernières dans l'appropriation d'une manière d'opérer très différente de leurs façons de faire usuelles.

3 Les conditions pour mener une expérimentation de corenforcement

- Il est bénéfique d'avoir un noyau de participants stable au sein des expérimentations, des discussions préliminaires jusqu'à la conclusion du projet.
- Les expérimentations se doivent d'être significatives pour les acteurs impliqués. Il faut s'assurer que l'on concilie les objectifs du projet et les visées des groupes qui y prennent part.
- On doit veiller à ce que le corenforcement des capacités pour favoriser des changements systémiques s'intègre dans la pratique et les activités des expérimentations.
- Il est nécessaire d'offrir un accompagnement à l'intérieur et autour des différentes cellules (voir le point 7).

4 Les conditions pour générer des apprentissages

- Disposer d'un outillage sur les processus d'expérimentation et les changements systémiques comme les 10 capacités critiques telles qu'elles sont formulées et présentées aujourd'hui.
- Il faut organiser des activités de partage d'apprentissages à l'intérieur des cellules d'expérimentation de même qu'entre les différentes cellules.

5 L'importance de mobiliser des connaissances et des pratiques existantes

Les groupes participants se trouvent devant un dilemme : quelle place doit-on faire aux connaissances et aux pratiques existantes versus ce que l'on invente et découvre en cours de route? Le projet aurait probablement gagné à mieux soutenir cette mobilisation de connaissances afin de raccourcir le cycle d'itérations des expérimentations.

6 La place des dix capacités et des outils de lecture systémique

Les participants sont à même d'utiliser les dix capacités pour surmonter les obstacles qui vont forcément surgir pendant l'expérimentation lorsqu'elles sont visibles et que les gens se les approprient.

En plus des capacités, le diagnostic ouvert et l'iceberg sont aujourd'hui plus mûrs et donneraient un gros coup de pouce à des projets d'expérimentations.

7 L'accompagnement à deux niveaux

Offrir un accompagnement double aux groupes qui prennent part au projet est primordial.

- D'une part, on se doit d'avoir deux personnes qui se greffent à la cellule pour aider le groupe à cheminer. La première guide le processus d'expérimentation en lui-même alors que l'autre veille à ce que les apprentissages soient captés et partagés à l'intérieur de la cellule.
- D'autre part, les expérimentations ont aussi besoin d'un accompagnement plus large, assuré conjointement par la cocoordination et le comité de suivi.

8 Le défi du rôle de bailleurs de fonds

La cocoordination de CorDesCaps se trouvait dans une position quelque peu délicate. Soutenir des projets dont on souhaitait tirer des apprentissages, tout en étant les bailleurs de fonds des groupes qui y prenaient part. On se devait de baliser ce qu'ils pouvaient faire avec les sommes versées sans pour autant contrôler les expérimentations. De plus, il a fallu établir un lien de confiance avec les participants pour avoir l'heure juste sur le déroulement des expérimentations tout en déconstruisant chez certains la notion de résultats attendus

9 Le suivi des expérimentations en comité (l'encadrement et les relations interexpérimentations)

Tel que mentionné aux points précédents, il est nécessaire de guider - de manière non invasive - les expérimentations. Un suivi en comité permet de rester informés sur ce qui se passe au sein de chaque cellule et offre un encadrement aux accompagnateurs qui occupent des rôles avec lesquels ils ne sont pas toujours familiers. D'autre part, les expérimentations ont aussi besoin d'un accompagnement plus large, assuré conjointement par la cocoordination et le comité de suivi.

Apprendre et expérimenter en mode écosystème

Qu'avons-nous découvert sur la réalisation de ce projet en mode écosystème?

Il existe un écosystème du renforcement des capacités chez nous, mais il n'évolue pas en tant que tel. Une cartographie de cet écosystème a mis en lumière le fait qu'on y retrouve trois types d'acteurs :

- Les organisations et personnes qui se consacrent au soutien et à l'accompagnement des initiatives de transformation sociale;
- Les bailleurs de fonds;
- Les acteurs terrain, tout particulièrement ceux que l'expérience concrète a sensibilisés à l'importance du renforcement des capacités.

Tous ces acteurs mettent leurs forces vives au service des changements systémiques, mais la cohésion manque. Renforcer les liens entre les membres de cet écosystème ne peut que multiplier l'effet des immenses efforts consentis – trop souvent en silos – par les personnes qui font vivre ces organisations.

Le projet est né de conversations qui ont mis en exergue les préoccupations partagées par les membres des trois niveaux de l'écosystème. Des représentants de différents organismes travaillant notamment dans le développement des communautés (autochtones ou allochtones), l'économie sociale et la transition écologique ont été invités au camp de base de janvier 2020 pour tenter de définir un projet ancré dans les changements systémiques, qui amènerait la synergie manquante.

Être en mesure de partager les savoirs et les pratiques constitue une des clés si l'on souhaite réaliser des changements systémiques. Les outils découlant de CorDesCaps parlent à l'écosystème et auront un impact sur celui-ci. Toutefois, rien en ce bas monde n'est parfait et deux constats s'imposent :

- CorDesCaps a réussi à interpeller et à mobiliser l'écosystème, mais garder les acteurs impliqués s'est avéré un défi de taille. Il aurait fallu disposer d'un espace collectif interactif plus régulier pour permettre un dialogue continu et favoriser l'apprentissage en écosystème.
- Le mandat de réunir autant de différents acteurs était ambitieux. Le camp de base a révélé des tensions et des questionnements quant à la faisabilité du projet. Il aurait fallu être en mesure d'accueillir ces tensions et de les utiliser comme tremplin pour construire des ponts et renforcer la cohésion au sein de l'écosystème.

09

Le fonctionnement de CorDesCaps

Codesign

Si au départ, les grandes étapes du chemin que l'on souhaitait faire parcourir à CorDesCaps étaient connues, nul ne savait comment on pourrait y parvenir. Vu la nature expérimentale de l'entreprise et l'absence de repères, le codesign a été nécessaire pour structurer le projet.

Gouvernance évolutive

CorDesCaps a connu une gouvernance évolutive à travers différents comités qui ont fait appel à l'expertise pertinente de membres de l'écosystème des changements systémiques. Ce sont :

Les comités design qui, comme leur nom l'indique, ont aidé à concevoir concrètement chacune des étapes du projet.

Compensation financière

Le système de compensation financière optionnelle offert par le projet a permis de rendre CorDesCaps accessible à toutes les organisations, peu importe le genre de ressources monétaires dont elles disposent à la base. Des travailleurs autonomes ont pu s'impliquer et il a été possible d'aller chercher les expertises requises dans diverses circonstances, notamment lorsqu'il fallait organiser une présentation sur un sujet donné.

Cocoordination

CorDesCaps est né d'un dialogue entre Communagir et Innoweave, de là la nécessité d'avoir une cocoordination, qui s'est trouvée au centre du projet tout au long de son existence. La cocoordination a pu expérimenter au quotidien le corenforcement des capacités pour mettre en valeur les compétences variées et les réseaux complémentaires nécessaires à la gestion de pareille entreprise.

Une accompagnante en évaluation évolutive a été une aide précieuse à la cocoordination, notamment pour capter les apprentissages qui ont fait avancer le projet. Elle a soutenu la cocoordination de plusieurs différentes manières :

- Pour clarifier les visées du projet, ses composantes ou ses extrants (capacités, outils) et ses façons de les communiquer;
- Pour identifier les apprentissages et l'analyse du contexte de mise en œuvre du projet;
- Pour clarifier la gouvernance et la cocoordination dans une perspective de corenforcement des capacités à mener des changements systémiques;
- Pour définir des conditions de succès favorisant l'actualisation du corenforcement des capacités.

A posteriori, force est de constater qu'un projet expérimental d'une aussi grande portée demandait des capacités et compétences très particulières de la part de l'équipe de cocoordination. Le partenariat entre Innoweave et Communagir permettait de ne pas asseoir les présuppositions de l'un ou de l'autre comme éléments déterminants dans les choix de fonctionnement. La nature de la tâche, soit d'être au cœur d'une multitude de relations (voir la description des comités et des expérimentations ci-haut), demandait énormément de temps et d'énergie afin d'assurer une coordination cohérente de l'ensemble. Ajouter à cela la composante « design de processus participatif et inclusif » demandait une expertise très particulière, pour laquelle on a choisi de créer le design à travers des comités.

Faire appel à des experts en processus participatifs et expérimentaux aurait probablement permis quelques économies d'énergie et une efficacité plus grande. Cela dit, créer collectivement a permis à plus de personnes de constater l'importance du rôle de design dans les projets d'expérimentation.

Comme tout projet expérimental, CorDesCaps a été composé de plusieurs phases distinctes, dont chacune appelait un différent mélange de compétences. D'un processus d'écoute à la recherche de contenus déjà existants, à l'expérimentation et jusqu'au partage des connaissances, plusieurs compétences étaient mobilisées. Elles ne se trouvaient pas toutes entre les mains de la cocoordination à tout moment.

Enfin, vu l'importance d'avoir une cocoordination qui travaille en symbiose, une plus grande stabilité au sein de celle-ci aurait représenté un facilitant majeur. Les aléas de la vie ont rendu la stabilité de personnel impossible et la cocoordination a dû composer avec

Les liens avec l'écosystème du projet lui-même

Tel que mentionné précédemment, le projet est parvenu à réunir l'écosystème des changements systémiques à des moments précis sans pouvoir le garder mobilisé pour la durée de l'entreprise. La conception en temps réel d'un projet pareil demandait une énergie telle qu'il n'a pas été possible de maintenir les liens entre tous les acteurs de l'écosystème. La curiosité demeure cependant d'apprendre de ses pairs, et de découvrir de nouveaux outils et processus permettant une meilleure action en vue de changements systémiques.

Les liens avec d'autres initiatives collectives

Tout au long de son histoire, CorDesCaps a fait profiter de ses apprentissages à diverses initiatives collectives, tout en apprenant d'elles. Ces échanges ont permis de mieux cerner notre angle particulier tout en clarifiant les contributions spécifiques du projet.



Nos apprentissages : Si c'était à refaire...

« *Tout est dans tout...* »

Il a été fascinant de voir, pour quiconque prenait un pas de recul sur les actions menées dans le cadre de CorDesCaps, de quelle manière une multitude d'éléments se sont interinfluencés tout au long de la démarche.

D'un point de départ qui visait à faire une sorte de polaroid d'une compréhension des membres de l'écosystème, composé des acteurs terrain (communautaire et développement du territoire), des accompagnateurs, des consultants et des bailleurs de fonds au sujet des changements systémiques, on a retenu qu'il existe une multitude de points de départ. Chacun ayant une compréhension du sujet qui lui est propre, en fonction de son vécu, de sa posture de travail et personnelle, et du temps consacré à comprendre le sujet.

Le postulat de base était que personne ne sait mieux que quiconque. Cependant, démarrer un projet sur des assises communes demande un processus par lequel des individus, quels qu'ils soient et peu importe ce qu'ils « représentent » au sein d'un écosystème, aient l'occasion de s'approprier et faire progresser leur compréhension d'un sujet, jusqu'à ce qu'un point relativement commun et compris par tous s'installe. Ce processus demande du temps et un design très particulier. Il a été vérifié à chaque étape, que ce soit au lancement d'un nouveau comité, au démarrage des expérimentations ou lors du camp de base qu'un **temps d'appropriation des termes et contenus de base** aurait permis une propulsion plus rapide dans l'action. De même, espérer faire avancer tout un écosystème au même rythme relève probablement de l'utopie. Chacun ayant un point d'ancrage qui lui est propre, chacun aura des moments de réalisation (ah HA!) différents de ceux des autres. Permettre **plusieurs moments d'appropriation de contenus** faciliterait grandement les boucles d'appropriation qui sont d'emblée nécessaires à quiconque fait un nouvel apprentissage. Ne faut-il pas dire le nom de quelqu'un trois fois de suite pour s'en souvenir? Ou répéter dix fois lentement pour une fois rapide?

Dans le même esprit, un cadre de référence précis, un peu comme un carré de sable bien défini, permet un point focal de départ pour l'ensemble des participant-es à une démarche, à plus forte raison une démarche expérimentale. Voulant ratisser très large, CorDesCaps a compté sur une forme d'émergence spontanée pour identifier les

balises du projet. Or, et c'est un apprentissage parallèle de l'expérimentation du Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ), des règles claires (qui peuvent toujours être adaptées en cours de route) sont rassurantes et servent de guide pendant que le projet se met en route. Le flou qui a accompagné le démarrage de quelques-unes des étapes a été relevé par plusieurs et a mis en perspective le fait qu'inclure une variété d'acteurs ne veut pas nécessairement dire avoir des balises trop larges.

Composer avec la complexité est une forme d'art! CorDesCaps proposait à la fois des pistes de travail dans le micro et l'hyper personnel (les 10 capacités), et des manières de réunir plusieurs personnes pour travailler des enjeux de grande portée. Il n'a pas toujours été facile de nommer et de partager la manière dont chacun des éléments s'imbriquait dans les autres tels autant de poupées russes. Que ce soit au niveau de la cocoordination, des différents comités, des expérimentations ou de la visée du projet dans son ensemble, un ou plusieurs des éléments focaux de CorDesCaps - dont la notion de systèmes, leurs fonctionnements et couches multiples, ainsi que les 10 capacités - étaient TOUJOURS présents et influençaient le travail.

Communiquer la complexité demeure un défi de taille. La pensée binaire n'est jamais loin (ce qui fonctionne versus ce qui ne fonctionne pas). Introduire des facteurs multiples, leurs dosages, leurs interactions, leurs effets de levier sur d'autres éléments d'un système... il demeure difficile de déterminer un angle suffisamment clair pour le plus grand nombre, à partir duquel nommer des facteurs plus flous, nuancés, ou pas encore complètement compris ni déterminés. Mais une piste d'emblée porteuse lorsque vient le temps de communiquer la complexité est celle de savoir dire... et écouter. C'est principalement dans l'échange; dans une communication qui cherche à comprendre où l'autre se situe et construire un partage d'information à partir de ce point que la complexité peut parfois prendre toute sa portée.

En outre, l'ensemble des bons coups et des défis rencontrés pendant la grande aventure CorDesCapienne a permis d'identifier des apprentissages importants et utiles pour des initiatives similaires. À la lumière des données et observations recueillies depuis le début du projet, il semble important de :

- 01** Prendre conscience que les systèmes sont en nous et que nous sommes les systèmes. Les changements visés à l'externe doivent partir de changements à l'interne (sur le plan individuel et organisationnel). Même si cette affirmation peut sembler évidente aux yeux de certain.es, il est important de la rappeler et le travail concret pour y arriver est bien plus difficile que ce que l'on croit.
- 02** Bien définir et communiquer le cadre global d'une expérimentation, ses intentions, les règles de base du jeu et de les revisiter en continu.
- 03** Assumer un certain leadership rassembleur, du moins à des moments charnières de développement du projet. Cela permet à tous les joueurs de savoir comment jouer, comment apprendre ensemble et de contribuer efficacement à l'évolution du projet à travers ses différentes étapes.
- 04** Trouver un équilibre entre mobiliser des méthodes et connaissances préexistantes (innovation sociale et changements systémiques) tout en suscitant l'innovation et l'expérimentation. Il est primordial de pouvoir compter sur des outils de base au début du projet.
- 05** Expérimenter lorsque certaines conditions de succès, telles que la disponibilité et la stabilité des ressources, un climat de confiance interne, une capacité et un espace mental pour porter un regard méta sur sa pratique, sont en place.
- 06** Rester proche des émotions, de l'organique, de l'expérientiel et ne pas chercher à tout intellectualiser (le cadre des capacités y contribue).
- 07** Assurer des liens continus entre les différents sous-systèmes d'un projet et son écosystème.
- 08** Prévoir des mécanismes souples afin de respecter et d'arrimer les rythmes de développement de différents sous-systèmes d'un projet et de son écosystème.
- 09** Enfin, il importe de demeurer humble et réaliste quant aux intentions d'un projet visant le corenforcement de capacités et les changements systémiques.

Et pour assurer le succès de tout ça, il faut pouvoir compter sur des expertises précises qui existent heureusement déjà dans plusieurs écosystèmes : le design de processus, l'art de se réunir et les communications claires!

Conclusion

La grande majorité des personnes qui ont pris part à CorDesCaps en parlent comme d'une aventure. Une aventure avec un grand nombre de protagonistes, avec des remises en questions doublées d'une grande confiance en un processus qui, à défaut de toujours avoir été clair, dressait les contours d'expériences qui ont goûté à l'inconnu, la prise de risque et les découvertes qui en découlent. Notons ici le rôle de l'ombre très particulier et ô combien nécessaire des partenaires financiers du projet. Leur confiance de même que leur acceptation exceptionnelle des risques inhérents à cette démarche expérimentale ont continuellement ajouté à la motivation de la cocoordination.

CorDesCaps est fier de partager le fruit de ses apprentissages et de les mettre au jeu auprès de quiconque s'intéresse aux changements systémiques... et au travail personnel (inner work) qui sous-tend les transformations de systèmes. Le projet s'est entièrement déroulé en mode partage des apprentissages. Ainsi, les outils qui sont aujourd'hui accessibles marquent un point de départ pour toute personne qui voudrait se les approprier et les faire évoluer. Que ce soit le bingo, la définition des 10 capacités, le diagnostic ouvert ou l'iceberg, l'invitation est lancée à pousser encore plus loin notre compréhension de ce qui fait effet de levier pour une transition vers une société plus juste, équitable et durable. C'est alors que l'on verra dans quels terreaux les germes éclore et prendront racine.

Et dans cette foulée... quiconque est curieux de se mettre en lien avec les suites de CorDesCaps est invité à écrire à cordescaps@gmail.com.

Contributrices et contributeurs au projet

COR
DES
CAPS

MEMBRES

Mélanie Bisson • Natalie Chapdelaine • Catherine Chouinard
Patrick Dubé (2020) • Ernest Edmond • Anne-Marie Legault
Lori Palano • Maude Prud'homme

COCOORDINATION

Communagir • Innoweave

APPUYÉ EN ÉVALUATION ÉVOLUTIVE PAR

Judith Gaudet

Nicolina Farella

Fondation McConnell

Lise Roche

Fondation Mirella & Lino Saputo

Anne-Marie Legault

Fondation Lucie et André Chagnon

Danielle Filion

Mission inclusion

PHASE 1

2018-2019

DIALOGUE

Allison Reid • Anne St-Cerny • Anne-Marie Nadeau • Annie Aubertin • Chantal Grandchamp • Charles Gagnon • Christiane Lussier • Claude Champagne • Danielle Filion • Diane Bertrand • Geneviève Huot • Hélène Brown • Hélène Jolin • Hugo Steben • Huguette Robert • Jean-Francois Archambault • Jean-Marie Chapeau • Jean-Sébastien Bouchard • Jonathan Abitbol • Jonathan Boulet-Groulx • Karine Théorêt • Laura Howard • Lise Roche • Lynda Rey • Marie Claude Lagacé • Marie-Ève Hébert • Marie-Jules Bergeron • Marilyn Manceau • Marlo Turner Ritchie • Michael Lenczner • Nadia Duguay • Nadine St-Louis • Natalie Chapdelaine • Leonard Niamh • Nicolina Farella • Ode Belzile • Pascal Grenier • Pascal Lépine • Patricia Rossi • Sarah Pisanu • Sébastien Martineau • Sharon Bitensky • Simon Emmanuel Roux • Sonia Racine • Sophie Michaud • Steeven Pedneault • Stéphanie Fatou Courcy-Legros • Tasha Lackman • Valérie Larouche

COCOORDINATION INNOWEAVE ET COMMUNAGIR

Mélanie Bisson • Alain Meunier

PHASE 2

2019-2020

CAMP DE BASE

Luce Beaulieu • Christian Bélair • Catherine Béland • Mélanie Bisson • Julie Campeau • Natalie Chapdelaine • Catherine Chouinard • Alain-Olivier Desbois • Maeva Dourthe • Émilie Dubé • Stéphane Dubé • Patrick Dubé • Émilie Dufour • Nadia Duguay • Ernest Edmond • Jérôme Elissalde • Lara Evoy • Danielle Filion • André Fortin • Katie Gagnon • Marie-Eve Gingras • Vanessa Girard Tremblay • Pascal Grenier • Laura Howard • Geneviève Huot • Hélène Jolin • Louise Kold-Taylor • Marie Claude Lagacé • Émanuèle Lapierre-Fortin • Valérie Larouche • Anne-Marie Legault • Bochra Manai • Marilyn Manceau • Alain Meunier • Sophie Michaud • Fabiola Mizero • Marilyne Nkoa • Lori Palano • Steeven Pedneault • Nicolas Peña • Yann Pezzini • Maude Prud'homme • Sonia Racine • Lynda Rey • Huguette Robert • Lise Roche • Patricia Rossi • Selma Tannouche Bennani • Pier-Luc Turcotte • Aleeya Velji

COCOORDINATION INNOWEAVE ET COMMUNAGIR

Natalie Chapdelaine • Alain Meunier

COMITÉ DESIGN 2019 | CAMP DE BASE

André Fortin • Émilie Dufour • Lise Roche • Marie Claude Lagacé • Marilyn Manceau • Steeven Pedneault

Anne-Marie Legault • Ariane Gagnon-Légaré • Carole Dupuis • Cécile Retg • Cédric Ghata • Chloé Daguet • Christian Wirth • Dan Ten Veen • Emmanuel Esterez • Ernest Edmond • Florence Gauthier • Gaëlle Jaudard • Geneviève Dagneau • Geneviève Labrecque • Hélène Vendette • Hélène Jolin • Hélène Proulx • Isabelle Boisvert • Jacinthe Messier • Jessica Veillette • Jessie Payette • Jo-Anne Jatte • Joel Marier • Joseph Bergeron • Judith Gaudet • Karine Langlais • Katérie Vigeant • Lori Palano • Luce Beaulieu • Maeva Dourthe • Marc Brûlé • Margot Renouard • Marie-Claude Bertrand • Marie-Eve D'Amour • Marina Jolly • Maryse Murray • Maude Roy-Chabot • Maude Prud'homme • Maxim Fontaine-Matteau • Maxime Boudreau • Mélanie Busby • Mélanie Perroux • Mireille Asselin Asselin • Monique Rouleau • Nathalie Guéchi • Odette Landry • Pascal Baril-Sabourin • Paul-André Dagenais • Romain Rigal • Roxanne Martel • Sandra Mbemba • Sheri McLeod • Steeven Pedneault • Stéphanie Garrow • Yann Pezzini

CRÉATRICES ET CRÉATEURS DE CONTENUS PRÉSENT.E.S AUX D.O.

Emmanuel Jouthe • Marie-Eve D'Amour • Evelyne Charest • Sophie Lambert
Chloé Daguet • Jean-Christophe Pelletier

ACCOMPAGNEMENT EN ÉVALUATION ÉVOLUTIVE

Judith Gaudet

COMITÉ DESIGN 2020 –DIAGNOSTIC OUVERT

Ernest Edmond • Lori Palano • Luce Beaulieu • Nadia Cardin
Maude Roy-Chabot • Virginie Zingraff

ANIMATION DES RENCONTRES DE DIAGNOSTIC OUVERT

Lori Palano et Ernest Edmond

COCOORDINATION INNOWEAVE ET COMMUNAGIR

Alexia Bhéreur-Lagounaris et Alain Meunier • Avec la collaboration de Stéphanie Herr • Sophie Michaud

LISTE DES PARTICIPANT.E.S PAR CELLULES 2021-2022

FRONT COMMUN POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Dominique Bernier • Jean-François Boisvert • Dominique Daigneault • Carole Dupuis • Anthony Garoufalis-Auger • Pierrette Gingras • Maude Prud'homme • Billal Tabaichount • Rosalie Thibault • Claude Vaillancourt • Elisabeth Gibeau • Mélanie Busby • Marie-Eve Southey-Bélanger • Maude Roy-Chabot • André Fortin

LAB AUTOCHTONISATION | FONDATION NOUVEAUX SENTIERS

Mathieu Vallet • Charles-Philippe Vincent-Bouchard • Josée Lapalme • Sarah Fraser • Marie-Claude Cleary

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AUTONOMES JEUNESSE DU QUÉBEC

Jacinthe Messier • Julie Ouellette • Maxim Fontaine-Matteau • Philippine Bonte • Wassila Yassine • Christine Trépanier • Joël Marier

CYCLISTES SOLIDAIRES

Mathieu Couture • Mylène Arbour • Jeanne Paré • Lori Palano • Percolab Coop

COMITÉ DESIGN 2021 - EXPÉRIMENTATIONS

André Fortin • Ernest Edmond • Jérôme Elissalde • Jessica Veillette • Judith Gaudet • Lara Evoy • Lori Palano • Maude Roy-Chabot

COMITÉ PROGRESSION DES EXPÉRIMENTATIONS 2021-22

Mylène Arbour • Alexia Bhéreur-Lagounaris • André Fortin • Sarah Fraser • Judith Gaudet • Josée Lapalme • Joël Marier • Jacinthe Messier • Alain Meunier • Lori Palano • Maude Roy-Chabot • Mathieu Vallet • Charles-Philippe Vincent

COCOORDINATION INNOWEAVE ET COMMUNAGIR 2022

Alexia Bhéreur-Lagounaris et Alain Meunier • Avec la collaboration de Sarah Barsalou • Stéphanie Herr • Elise Lagacé

COMITÉ MOBILISATION ET PARTAGE

Natalie Chapdelaine • Catherine Chouinard • Alain Meunier • Alexia Bhéreur-Lagounaris • Elise Lagacé • Avec la collaboration de Marcel Dugas • Pierre Lefort • Antoneine Lussier

CRÉDIT DU BINGO DES CAPACITÉS | CONCEPTION ET DIRECTION CRÉATIVE

Alexia Bhéreur-Lagounaris • Guylène Lefort, graphisme

BETA TESTEURS DU BINGO | MARS-AVRIL 2022 | INNOWEAVE

Natalie Chapdelaine • Ryan Conway • Ana Sofia Hibon • Stéphane Herr • Douglas Brodhead • Véronique Claude

BETA TESTEURS DU BINGO MAI 2022 | COMMUNAGIR

Maria Anastasaki • Agnès Barthélémy • Lõdvi Bongers • Maude Roy-Chabot • Catherine Chouinard • Émilie Dufour • Pierre-Élie Hupé • Martin Jubinville • Elise Lagacé • Flavie Lavallière • Alain Meunier • Sonia Racine

COCOORDINATION INNOWEAVE ET COMMUNAGIR 2023

Alexia Bhéreur-Lagounaris et Alain Meunier • Avec la collaboration de Sarah Barsalou • Natalie Chapdelaine • Catherine Chouinard • Elise Lagacé

LES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À L'UNE OU L'AUTRE DES ÉTAPES DE CORDESCAPS SONT ISSUES DES ORGANISMES SUIVANTS

AJAH/ Powered by Data • Association du Québec pour enfants avec problèmes auditifs • Association du Québec pour enfants avec problèmes auditifs Mauricie-Centre-du-Québec • Association québécoise des personnes de petite taille (AQPTT) • Atypic • Avenir d'enfants • Bâtiment 7 • Caravane de la transition-Laval en transition • Centraide du Grand-Montréal • Centre des organismes communautaires • Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable (CIRODD) • Centre St-Pierre • Chantier de l'économie sociale • Chemins de transition • Collectif des partenaires en développement des communautés • Communagir • Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal • Conseil des aînés et des aînées de N.D.G. (CAANDG) • Contact Aînés • CO-PO (Solon) • Credo impact • Cyclistes solidaires • Demain Verdun • Dynamo • Edmonton Shift Lab • En mode solutions • ENAP • Esplanade • Esplanade Québec • Exeko / CKX • Fondation Ages • Fondation de la famille Morris et Rosalind Goodman • Fondation du Grand Montréal • Fondation J. Armand Bombardier • Fondation Lucie et André Chagnon • Fondation McConnell • Fondation Mirella & Lino Saputo • Front commun transition énergétique • Garrow&Evoy • Humanov-is • Innoweave • L'Assomption en transition • L'ILOT • La Maison Bleue • La Tablée des Chefs • Laboratoire innovation en autochtonisation (Fondation Nouveaux Sentiers) • L'Assomption en transition • Laval en transition • Les Ballons Intensifs • Maison Blanche • Maison de l'innovation sociale • Mission inclusion • MRC Maskinongé-Soutien d'aide au développement des communautés • Mûr.e pour entreprendre • NISKA • Observatoire estrien du développement des communautés • P.A.I.R. • Panier futé Coop/ Paroles d'exclus • Parkinson Québec & Pesticides • Percolab Coop • Perspectiv. dev • PEYO • PRÉSAGES • Productions Spectrum • Produire la santé ensemble • RECOLTE • Regroupement des aidants naturels du Québec • Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec • Regroupement pour la Trisomie 21 • Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC) • Relais-Femmes • Réseau de développement social Rocher-Percé • RÉSEAU pour la stratégie urbaine de la communauté autochtone à Montréal • Réseau québécois de développement social • Réseau québécois des groupes écologistes • RT21 (Regroupement pour la Trisomie 21) • Sacred Fire Productions • Socius • Solon • Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) • Théâtre Forum

Crédits :

Rédaction

Alain Meunier

Avec la collaboration de :

Alexia Bhéreur-Lagounaris

Natalie Chapdelaine

Catherine Chouinard

Judith Gaudet

Marcel Dugas

Révision linguistique

Elise Lagacé

Graphisme

Antoineine Lussier, Hidé!

Guyène Lefort

Projet CorDesCaps
2023