

**LA COCONSTRUCTION :**  
L'EXPÉRIENCE DES CHANTIERS  
PARTENARIAUX DE COMMUNAGIR



## LA COCONSTRUCTION EN QUESTION

L'intention initiale des chantiers partenariaux a été de mettre ensemble une diversité d'acteurs volontaires, afin de tirer profit de la richesse des regards, expériences et expertises. C'est au cours de l'expérimentation que le concept de coconstruction s'est imposé pour témoigner de ce que nous vivons. Aucune conception théorique de la coconstruction n'a donc inspiré notre démarche. Toutefois, a posteriori, nous pouvons nous reconnaître dans la définition large que propose Foudriat :

*« La co-construction se définit comme un processus volontaire et formalisé sur lequel deux ou plusieurs individus (ou acteurs) parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème). La visée, l'intention du processus de type co-constructiviste, est de définir, d'élaborer, de construire un diagnostic, une analyse, un projet, un changement, une politique, une méthode, etc. L'accord traduit un compromis sur lequel ces acteurs s'entendent et se reconnaissent. »*

- FOUURIAT, M. (2016), La co-construction. Une alternative managériale, Rennes, Presses de l'EHESP, coll. Politiques et interventions sociales, p.23.

**Production :** Communagir

**Coordination et rédaction :** Sophie Michaud

**Collaboration à la rédaction :** Alain Meunier, François Gaudreault, Geneviève Giasson, Marie-Denise Prud'Homme, Sébastien Martineau, Sonia Racine

**Révision linguistique :** François Guérin

**Mise en page :** Catherine Vanier

Tous droits réservés Communagir, 2017 ©



# TABLE DES MATIÈRES



<b>MISE EN CONTEXTE</b>	<b>4</b>
Les chantiers partenariaux	4
Les chantiers pour Communagir	5
La première génération des chantiers	5
Un partage de nos apprentissages	6
<b>LA COCONSTRUCTION</b>	<b>7</b>
Au cœur de la coconstruction, une transformation des savoirs	7
<b>LES CONDITIONS ESSENTIELLES</b>	<b>9</b>
Du temps	10
De la confiance	11
Une responsabilité partagée	12
Un processus propice à l'innovation	14
Un leadership et un soutien de qualité	16
<b>LES DÉFIS</b>	<b>18</b>
Rester ancrés dans les besoins concrets de la pratique	19
Produire des contenus accessibles et utiles	20
Trouver l'équilibre entre la réflexion et l'action	23
Se laisser influencer par les résultats	24
<b>EN CONCLUSION</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>26</b>



## LES CHANTIERS PARTENARIAUX

Les chantiers partenariaux sont des espaces de coconstruction animés par Communagir. Ils réunissent des acteurs clés<sup>1</sup> pour réfléchir, analyser et agir sur des thématiques importantes pour le développement collectif au Québec.

Les chantiers traitent d'enjeux priorités par les acteurs du développement collectif eux-mêmes. Leurs travaux sont réalisés dans une perspective d'utilité pour la pratique et d'innovation dans les façons de faire. Les chantiers produisent de nouvelles connaissances et développent des contenus.

En combinant les points de vue et les expertises de différents acteurs, les chantiers partenariaux permettent de développer une vue d'ensemble et de produire des contenus et outils ancrés dans la réalité des collectivités et susceptibles d'influencer les politiques, les programmes et les pratiques. Les nouvelles connaissances sont enrichies et validées par le croisement des savoirs.

<sup>1</sup> Les membres des chantiers sont identifiés en fonction de leur intérêt, leur expérience, la nature du regard qu'ils ont sur la thématique choisie et leurs qualités personnelles. Ensemble, ils doivent représenter une diversité de perspectives, soit : de champs de pratiques, de types de savoirs, de réalités territoriales, de fonctions et de rôles. Selon les besoins, une approche « whole system » peut-être mise de l'avant.

## LES CHANTIERS POUR COMMUNAGIR

Les chantiers sont une composante essentielle de la mission de Communagir. Ils contribuent à nos trois axes de travail que sont :

- › Le développement des compétences;
- › L'avancement des pratiques et des connaissances;
- › La mise en place de conditions favorables au développement collectif.

Les partenariats, les connaissances et les produits issus des chantiers influencent positivement notre compréhension et nos façons de faire, nous permettant de demeurer fortement ancrés dans les pratiques.

## LA PREMIÈRE GÉNÉRATION DES CHANTIERS

Depuis 2012, nous avons démarré quatre chantiers partenariaux. Les thématiques de travail ont été déterminées en fonction de leur importance pour l'évolution du développement collectif. Les thèmes retenus ont été : l'évolution des pratiques, le développement des compétences, les conditions favorables au développement collectif et l'évaluation. Au total, plus d'une cinquantaine de personnes ont participé aux chantiers<sup>2</sup>.

Au terme de cette première génération, les chantiers ont généré des contenus et des outils pratiques<sup>3</sup> permettant de :

- › Se questionner et d'adapter les pratiques pour favoriser une plus grande **participation des élus au développement collectif** ;
- › Mieux saisir les **compétences essentielles** à l'agir-ensemble, se les révéler et les actualiser;
- › Démystifier l'**évaluation** et soutenir les démarches collectives dans leurs questionnements pré-évaluatifs;
- › Approfondir la notion d'**engagement**, condition fondamentale au développement collectif, et comprendre ce qui permet de le susciter et le maintenir dans le temps.

<sup>2</sup> La liste de tous les participants à l'expérience des chantiers est disponible à l'annexe 1.

<sup>3</sup> Les réalisations des chantiers sont présentées plus en détail à l'annexe 2.

## UN PARTAGE DE NOS APPRENTISSAGES

La première génération du projet des chantiers partenariaux arrive à terme. Compte tenu des résultats qui s'en dégagent, nous avons souhaité réaliser un bilan de l'expérience. Dans les pages qui suivent, nous partageons le fruit de nos apprentissages sur les conditions essentielles et les défis identifiés dans la mise en place et l'animation de ces espaces de coconstruction. Nous attirons également votre attention sur certains aspects particuliers de notre expérience.

Pour réaliser ce partage d'apprentissage, nous avons puisé dans différentes analyses produites. Parmi celles-ci, nous avons sondé les membres des chantiers, observé les retombées concrètes des travaux et procédé à une analyse interne de cette première génération des chantiers partenariaux.

Aucune expérience n'est parfaite et celle-ci n'y échappe pas. Nous avons appris en chemin et ceux et celles qui ont accepté de partir à l'aventure avec nous ont aussi beaucoup appris. Nous espérons que vous en tirerez des éléments utiles pour vous guider dans d'autres contextes de coconstruction et d'innovation.



# LA COCONSTRUCTION

Dans sa plus simple expression, on pourrait résumer la coconstruction au fait de construire ensemble. Pour nous, la coconstruction est un processus qui rassemble une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action, aux visées transformatrices.

## AU CŒUR DE LA COCONSTRUCTION, UNE TRANSFORMATION DES SAVOIRS

Cette transformation nécessite d'abord la reconnaissance des différents savoirs réunis. Chacun doit accepter de se laisser influencer au contact des autres. La diversité des perspectives permet de creuser une question, de la regarder sous différents angles, de confronter des a priori et des cultures particulières. Cette opération implique des compromis, de l'ouverture et de la créativité. Elle doit également être soutenue par un processus transparent et rigoureux.

Le travail collaboratif est un des jalons de la coconstruction. Il permet un partage des idées et des connaissances, de manière à construire graduellement une compréhension commune autour d'une thématique. Celle-ci donne une orientation aux travaux de coconstruction. Elle dépasse les intérêts particuliers et permet la contribution de chacun.

Dans la coconstruction, il ne s'agit donc pas uniquement de partager des savoirs, mais bien d'entreprendre un processus d'hybridation et de transformation de ces savoirs.



## Notre expérience

### La diversité des membres et des savoirs

C'est le croisement des points de vue, des angles, des secteurs, des types de savoirs et des niveaux d'intervention qui ont fait la force des chantiers. Issus des confrontations de différents modèles, postures et réalités, nous avons produit des connaissances et des savoirs inédits et de grande qualité.

Les membres provenaient de partout au Québec et étaient impliqués tant aux niveaux local et régional que national. Ils occupaient différentes fonctions : professionnels, citoyens, gestionnaires et chercheurs. Ils étaient également issus de champs de pratiques variés : santé publique, environnement, développement territorial, lutte contre la pauvreté, participation citoyenne, philanthropie, développement communautaire, éducation, etc...

Dans le sondage, les membres ont mentionné que la diversité et la qualité des membres ont permis :

*« Une synergie entre les acteurs volontaires provenant de milieux très différents, mais qui ont souvent des valeurs et aspirations similaires »*

*« Une expérience terrain, de recherche et de gestion »*

*« La présence de personnes de différents paliers d'intervention »*

*« Une sollicitation et une intégration intelligente des opinions, témoignages et analyses dans les travaux communs »*



# LES CONDITIONS ESSENTIELLES

Voici brièvement présentées les conditions dont nous avons pris soin tout au long de l'expérience des chantiers partenariaux, soient : du temps, de la confiance, une responsabilité partagée, un processus propice à l'innovation, ainsi qu'un leadership et un soutien de qualité. Ces conditions sont intimement liées les unes aux autres. Elles constituent un ensemble d'ingrédients essentiels.

## DU TEMPS

Pour qu'une diversité d'acteurs avancent ensemble, produisent des connaissances et des outils, et s'approprient les étapes du processus, il faut du temps. L'engagement des membres se construit en s'assurant que tous progressent ensemble, selon un rythme propre au groupe.

La profondeur et l'exactitude des contenus nécessitent des allers-retours, des moments de mise à plat, de décantation, de transformation. Il n'est pas possible de précipiter un processus qui vise à générer de nouvelles connaissances sans que la qualité de celles-ci ne soit affectée.

À l'inverse, il faut également savoir conclure. C'est-à-dire de repérer le moment où les connaissances développées sont suffisantes et où les membres doivent désormais se consacrer sur les étapes suivantes.



### Des espaces lents

Dans le bilan de l'expérience, des membres ont noté qu'on ne fait plus rien lentement aujourd'hui. Pourtant, analyser, réfléchir, soupeser, penser, se confronter, et ce collectivement, demande du temps et de la lenteur.

*Pour trouver des solutions novatrices face aux enjeux que nous vivons, ça prend de « l'espace-temps », de la confiance (créée par des rencontres fréquentes) en plus d'individus qui ont de l'ouverture et de la créativité !*

- Un membre

### Une durée définie

Pour engager les membres en toute connaissance de cause et maintenir leur motivation, nous avons constaté qu'il est important de mettre en lumière les différentes étapes du processus et d'estimer sa durée. Sans se brusquer, et à raison de quatre rencontres par année, il a fallu environ trois ans et demi aux chantiers pour réaliser leurs travaux.

## DE LA CONFIANCE

La coconstruction est possible dans un climat de confiance. La manière d'animer le processus doit permettre une suspension temporaire des rapports de forces et de la défense d'intérêts. Un chantier doit être un espace protégé et sécuritaire, où les membres se sentent à l'abri du jugement et où certaines règles de confidentialité sont observées.

Dans un processus de coconstruction, il n'est pas question d'être toujours en accord ou de viser le consensus à tout prix. Il s'agit plutôt de mettre en place les conditions propices au dialogue, à l'expression des points de vue, à l'approfondissement de ceux-ci, au débat, ainsi qu'à l'identification des convergences et des divergences.

Dans cette perspective, le respect, l'écoute, la transparence de l'ensemble des membres et la présence d'un leadership habile et reconnu sont autant de facteurs déterminants.



### **Des membres de confiance**

Le climat de confiance s'est créé au fur et à mesure des rencontres et des échanges. Nous constatons que les compétences relationnelles des membres y ont grandement contribué.

À ce titre, les membres des chantiers ont été sélectionnés en fonction de leurs intérêts, leur expérience, la nature du regard qu'ils ont sur la thématique choisie, mais également en fonction de leurs qualités personnelles. Ce sont les individus qui ont été choisis et non leur organisation ou leur titre professionnel.

### **La confiance envers Communagir**

La confiance des membres envers Communagir a également été un facteur de succès. D'une part, les participants avaient confiance envers l'organisation et les conseillers pour assurer l'animation d'espaces propices à la coconstruction. D'autre part, la notoriété de Communagir a contribué positivement à la reconnaissance des chantiers comme espaces de travail crédibles et pertinents, capables de réalisations ayant de la portée.

## UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Le bon fonctionnement du processus de coconstruction et l'atteinte de résultats sont des responsabilités partagées par l'ensemble des membres. Ils s'investissent pleinement dans le processus en partageant leurs connaissances, leurs expériences, leurs intuitions. Chacun a la responsabilité d'intégrer les préoccupations et la réalité de son milieu dans les travaux.

Les membres agissent également comme relais ou passeurs pour permettre l'appropriation des résultats de la coconstruction dans leur réseau, par la suite. Ils contribuent ainsi à un plus grand rayonnement et à l'appropriation des connaissances et des contenus coconstruits.

D'autres responsabilités peuvent être partagées entre les membres, en fonction des aptitudes particulières ou des disponibilités de chacun. Les contributions et attentes peuvent donc être modulées. Il faut toutefois conserver un équilibre entre cette modulation et le maintien de l'engagement de tous, au fur et à mesure de l'avancement des travaux.



## Notre expérience

### L'autonomie des chantiers

La formule des chantiers a laissé place à l'autonomie des membres dans le choix des participants, des cibles de travail, des productions et des publics cibles.

La liberté et la souplesse dans l'exécution ont joué un rôle central dans l'engagement des membres, l'appartenance et la responsabilité partagée. Nous constatons qu'elles ont aussi été garantes de la pertinence, de l'appropriation et de l'utilité des productions des chantiers.

Dans le sondage, les membres ont identifié que cette autonomie s'est traduite concrètement par :

- « Une approche très participative »
- « La possibilité de remettre en question, réviser et s'ajuster »
- « Le choix collectif de l'angle pour aborder le thème »
- « La possibilité d'ajouter des membres, choisis collectivement »
- « Le partage des responsabilités et l'implication des membres »
- « La souplesse de l'équipe de Communagir pour suivre les changements et allers-retours du groupe »

### Une base de membres engagés

Nous avons constaté l'importance de maintenir une masse critique de membres du début à la fin pour bien avancer ensemble et assurer une responsabilité partagée. Il est nécessaire d'avoir la souplesse d'accueillir et de laisser partir des membres en cours de route. Il n'est toutefois pas souhaitable que ce soit au détriment du parcours dans lequel le groupe s'est engagé. En d'autres mots, que l'ajout de nouveaux membres fasse reculer le groupe ou remette en question les travaux réalisés.

### La propriété collective des travaux

Les travaux des chantiers partenariaux ont été développés comme des propriétés collectives. Tous les membres ont pu se les approprier et les utiliser dans leur contexte respectif, selon les modalités définies en groupe.

En vue d'une appropriation des contenus coconstruits, nous avons réalisé que la diffusion est une étape cruciale. Pour une collaboration fructueuse, nous avons constaté qu'il est souhaitable de s'entendre au préalable sur la propriété intellectuelle des contenus, sur les moyens de diffusion communs et sur le rôle de chacun dans la diffusion au sein de son réseau.

# UN PROCESSUS PROPICE À L'INNOVATION

Tout processus qui vise à produire de nouvelles connaissances ou à contribuer de manière différente à l'avancement des pratiques doit être soucieux des conditions qui favorisent l'innovation.

Il est difficile de déterminer à l'avance quels seront les résultats ou de prévoir les retombées précises d'un processus de coconstruction. L'ensemble des parties (les membres, l'organisation porteuse, le bailleur de fonds) doivent se lancer dans l'aventure en faisant confiance aux autres et à l'intelligence collective mobilisée autour du processus.

À l'instar d'autres démarches d'innovation, la coconstruction doit être soutenue par un processus rigoureux. Celui-ci doit permettre les remises en question, les allers-retours et la prise de risque. Il doit s'alimenter des savoirs présents dans le groupe et aller puiser dans des connaissances et des contenus extérieurs. Pour ce faire, il doit s'appuyer sur des méthodologies de recherche pour colliger l'information pertinente et l'analyser de manière rigoureuse.

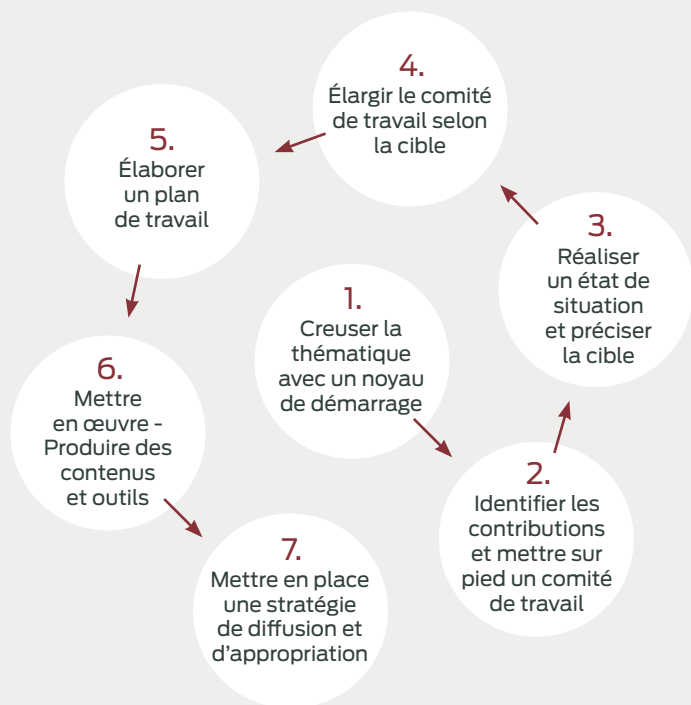
# Notre expérience

## Des boucles de coconstruction

Nous avons constaté que la coconstruction se vit comme une boucle. Elle peut se répéter à plusieurs reprises et s'approfondir. Elle peut également connaître des avancées et des reculs.

À des rythmes différents et avec quelques nuances, les chantiers ont tous vécu des parcours comparables. La globalité du processus s'est déroulée sur une période d'environ trois ans et demi.

Les étapes ont été les suivantes :



## De l'information de qualité

Dans les chantiers partenariaux, la compréhension partagée s'est développée à partir des connaissances des membres et d'autres apports issus de recherches documentaires, de collectes et d'analyses d'information.

*« Une utilisation maximale des radars et des antennes pour scruter l'environnement et identifier les besoins non comblés et/ou émergents, les questions sans réponses, les visions d'avenir. »*

- Un membre

Différentes méthodologies ont été utilisées pour alimenter les travaux : revues de littérature, sondages, groupes de discussion et entretiens semi-dirigés. C'est à travers l'analyse collective des résultats que les membres se sont peu à peu dotés de référents communs leur permettant de coconstruire de l'innovation. Les résultats de ces analyses étant eux-mêmes des produits très intéressants de la coconstruction.

## UN LEADERSHIP ET UN SOUTIEN DE QUALITÉ

La qualité de l'accompagnement offert pour soutenir la coconstruction est déterminante. Il s'agit à la fois de coordonner les efforts, d'animer les rencontres, d'amener des apports méthodologiques et de contenus, ainsi que d'offrir un support logistique. Il s'agit donc d'un leadership de processus collectif et de contenus. Celui-ci doit s'exercer avec souplesse, dynamisme et ouverture. Il doit favoriser l'engagement des membres et le maintien de liens entre eux.



## Notre expérience

### Un leadership de processus et de contenus

Le leadership de Communagir a favorisé le maintien de l'engagement des membres. Ceux-ci se sentaient entre bonnes mains et en confiance quant à l'évolution des travaux. Nous sommes convaincus que nous n'aurions pas pu nous rendre au bout de cette expérience sans ressource de coordination.

Tout en faisant largement place à l'initiative et à la prise de décision collective par les membres des chantiers, l'équipe de Communagir a assuré un soutien permettant aux travaux de progresser à la satisfaction des participants.

*« La fonction de coordination et celle de soutien technique et scientifique sont toujours pertinentes. Paradoxalement, cet encadrement permet une plus grande autonomie au groupe qui n'a pas à se préoccuper du fonctionnement, mais à pleinement participer. »*

- Un membre

Pour l'équipe de Communagir, soutenir les chantiers partenariaux a nécessité une contribution active et assidue. Ce soutien a exigé des connaissances, des façons de faire particulières et des ressources humaines, techniques et financières. De plus, pour faciliter le travail collaboratif, des outils ont été mis en place : modes d'animation et de rétroaction, plateformes de conférence et de travail en ligne, etc.

### Un financement adéquat

Après le démarrage initial des chantiers, le projet a saisi une opportunité et a obtenu un financement. Il a été un levier important pour faire progresser et finaliser les travaux. Le financement a permis d'assurer la coordination des chantiers partenariaux et de réaliser des projets répondant le mieux possible aux ambitions des membres.

Le projet des chantiers partenariaux a été soutenu par le Fonds québécois d'initiatives sociales, de ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ce Fonds a offert la souplesse nécessaire pour permettre au processus de se vivre pleinement, de s'adapter en cours de route aux besoins, projets et rythmes des chantiers.



# LES DÉFIS

La mise en place des conditions essentielles décrites précédemment ne permet pas de se prémunir entièrement des défis inhérents au processus de coconstruction. Nous en avons identifié quelques-uns au fil de notre expérience. Nous les présentons ici brièvement, en identifiant également quelques pistes que nous avons privilégiées pour y faire face.

# RESTER ANCRÉS DANS LES BESOINS CONCRETS DE LA PRATIQUE

Il est facile de se laisser emporter par le processus et l'énergie du groupe et de, progressivement, perdre l'ancrage dans la réalité de la pratique, des besoins à combler et de l'utilité des contenus générés.



## Des sondages et des groupes de discussion

Nous avons intégré au processus différentes méthodes permettant de sonder les acteurs du développement collectif. À titre d'exemple, nous avons réalisé un sondage auprès d'élus municipaux sur les éléments qui facilitent ou freinent leur contribution au développement collectif. Cela a permis de baser les travaux sur leurs réponses, plutôt que sur une interprétation de leur réalité.

## Des espaces pour tester

Les chantiers ont effectué des prétests de leurs outils auprès de publics potentiels. Ces opérations ont été très mobilisantes. Elles ont permis de partager sur l'expérience vécue, d'améliorer les outils et de mieux les adapter aux besoins. Ces informations ont aussi été utiles pour concevoir une stratégie de diffusion auprès d'un public élargi.

Dans le sondage, un membre indique que selon lui les productions se démarquent par

*« leur élaboration avec les personnes du terrain afin de s'assurer de répondre aux besoins réels ».*

# PRODUIRE DES CONTENUS ACCESSIBLES ET UTILES

Ce défi est intimement lié au précédent. Plus les travaux restent ancrés dans besoins et la réalité de la pratique, plus ils sont pertinents et ont de la facilité à atteindre leurs cibles. Cependant, la pertinence n'est pas suffisante à elle seule pour rendre accessibles et utiles les contenus développés.

La tâche de repérer et d'organiser les contenus de manière à les communiquer efficacement obéit à une logique différente de la coconstruction. Il faut avoir le ou les publics cibles en tête lors de la réalisation des productions, pour trouver le format et le niveau de langage les plus appropriés. Une présentation graphique soignée et attrayante est aussi un atout de taille.

Finalement, il est important de mettre en place des stratégies efficaces pour rejoindre les publics. Les technologies de l'information et des communications peuvent être mises à profit, en prenant soin de les utiliser de manière judicieuse et efficace.



## Notre expérience

### La production de contenus à des fins d'appropriation

Les quatre chantiers partenariaux ont axé leurs travaux sur des outils ayant des applications concrètes dans la pratique. La production de contenus dans une visée d'appropriation a été une opération à part entière. Dans cette première mouture, nous avons grandement sous-estimé le temps nécessaire et l'expertise requise pour cette opération de « traduction » et de « formatage » des contenus. Il a s'agit d'un des apprentissages majeurs de la première génération des chantiers.

*« Une conscience de la nécessité d'une livraison marquée par la simplicité d'approche et de compréhension de même que par une présentation graphique soignée et allumée »*

- Un membre

Les chantiers ont produit des ateliers ou des guides autoportants, qui incluent des indications pour les utiliser correctement soi-même et en tirer un maximum de bénéfices. Les supports utilisés pour les différentes productions ont varié en fonction de l'objectif de diffusion et d'appropriation par les acteurs du terrain (vidéos, guides pratiques, documents écrits téléchargeables en ligne, etc.). Malgré les efforts pour rendre le matériel autoportant, nous avons constaté qu'un accompagnement ou une animation externe, par l'un des membres du chantier, favorise une appropriation plus approfondie des contenus.



## Notre expérience

### **Les membres, des passeurs et des agents multiplicateurs**

Les membres des chantiers ont eu un rôle central pour s'assurer que le langage et le format des productions étaient appropriés pour leur milieu de pratique. De plus, ils ont repéré des opportunités et des personnes clés dans leurs réseaux afin de rendre les stratégies de diffusion plus efficaces. C'est ce que nous avons défini comme étant le rôle de passeur.

À un autre niveau, les membres des chantiers et les employés de Communagir ont eux-mêmes développé des connaissances et des compétences qu'ils ont pu mettre à profit dans leur travail, jouant ainsi un rôle d'agent multiplicateur.

### **Un suivi post-diffusion**

Les outils produits et les contenus diffusés ont visiblement bénéficié aux acteurs qui les ont utilisés. Nous avons reçu des commentaires positifs sur les productions, témoignant de l'intérêt et de la pertinence de celles-ci. Pour suivre l'utilisation, la satisfaction et de l'appropriation des acteurs après la diffusion de leur outil, les membres du chantier sur l'évolution des pratiques ont mis en place un mécanisme « pilote » de suivi.

Dans une prochaine mouture, nous croyons qu'il serait important de consacrer davantage d'énergie et de ressources sur la diffusion dans une perspective d'appropriation. D'une part, saisir des opportunités de présenter les travaux et d'autre part, de valider l'appréciation et l'appropriation des productions dans une perspective d'amélioration continue et d'apprentissage pour les membres des chantiers.

# TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE LA RÉFLEXION ET L'ACTION

Dans un processus de coconstruction, certains membres ont une affection particulière pour la réflexion, d'autres pour l'action. Réfléchir et développer de la connaissance peut s'avérer une opération très satisfaisante pour certains, alors que pour d'autres, cette étape est un passage obligé permettant de passer aux choses concrètes. Il est important de trouver l'équilibre qui convient au groupe et permet d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés au départ.



## **Des objets de travail suffisamment circonscrits**

L'état de situation et les réflexions initiales ont porté sur des thèmes très larges. Au fil du temps, les travaux ont permis de cibler des sujets beaucoup plus spécifiques. Cette précision des cibles a ensuite mené à la réalisation de projets concrets.

Les premières étapes se sont avérées très stimulantes. Elles ont permis d'approfondir l'enjeu et de développer la compréhension commune. Le passage à une action plus concrète, par la production de contenus et d'outils destinés aux praticiens, a également été très mobilisant et engageant pour les membres.

Le choix de thématiques très large au départ a laissé beaucoup de place au groupe pour vivre les différentes étapes du processus à son rythme. A posteriori, nous constatons toutefois qu'il a contribué à un certain déséquilibre dans le temps accordé à la réflexion et à la précision du sujet et celui consenti à la production des contenus. Bien que cette expérience ait été très enrichissante, dans une prochaine mouture, les thématiques de départ seront sans doute un peu plus précises.

## SE LAISSER INFLUENCER PAR LES RÉSULTATS

La coconstruction est riche pour qui sait s'en laisser inspirer. Elle a le pouvoir d'influencer ceux et celles qui la vivent. Ce processus de mise en commun des savoirs représente une expérience très enrichissante pour les participants puisqu'il leur permet d'aborder un enjeu sous différentes perspectives et de le comprendre à travers le regard des autres membres. La souplesse et l'ouverture permettent généralement de se laisser influencer par les résultats et d'en tirer un maximum de bénéfices dans sa propre pratique.



### **Une influence sur les membres**

L'aboutissement visible des chantiers a été les différentes productions diffusées aux acteurs du développement collectif. Ce qui est moins visible, et non moins important, est l'influence qu'ont eu les travaux sur les conceptions et pratiques des membres eux-mêmes.

Lors d'entretiens réalisés en 2015, certains partenaires ont exprimé que les chantiers avaient eu un « effet qualifiant » sur eux. Au-delà du partage de leur propre expertise, ils se sont nourris au contact de celle des autres.

### **Une influence sur Communagir**

Les employés de Communagir ont également appris énormément à travers l'expérience des chantiers partenariaux, tant sur le plan des contenus que du processus. Les connaissances, ainsi que les apprentissages faits sur le processus de coconstruction ont même transformé l'organisation. La présente publication est d'ailleurs née d'une volonté de partage de ces apprentissages.

## CONCLUSION ) ○○○

Nous espérons que ces apprentissages vous seront utiles pour mettre en place des espaces de coconstruction et nourrir vos réflexions. Comme chaque expérience est unique, nous vous invitons également à partager vos apprentissages.

En terminant, rappelons que le croisement des perspectives et des savoirs peut être déroutant. Il révèle la complexité des interactions autour d'un enjeu. C'est pourquoi la coconstruction doit s'ancrer dans la volonté des membres d'aller au-delà de leurs conceptions habituelles.

Dans un tel processus, ce ne sont pas les méthodes, mais bien l'intelligence collective qui est le moteur de l'innovation. Il faut avoir confiance en chacun des membres et avoir l'intime conviction que l'innovation émergera du groupe réuni.

Pour nous, la coconstruction est un puissant outil de transformation, au service du développement collectif.

# ANNEXE 1 – LES PARTICIPANTS AUX CHANTIERS PARTENARIAUX DE COMMUNAGIR



Voici la liste de toutes les personnes qui ont participé à l'expérience des chantiers partenariaux depuis les débuts, à différents moments et à des intensités variées.

- **Alain Coutu**, citoyen de Lanaudière
- **Alain Meunier**, Communagir
- **Anne Bernier**, COSMOSS Bas St-Laurent
- **Benjamin Groulx**, Dynamo - Ressource en mobilisation des collectivités
- **Bernard Bohmert**, Conférence régionale des élus de Lanaudière
- **Carmen Baciu**, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)
- **Chantal Grandchamp**, Dynamo - Ressource en mobilisation des collectivités
- **Claude Champagne**, Centre Saint-Pierre
- **Claude Pelletier**, Québec en forme
- **Dave Fortin**, Québec en forme
- **Donat Gingras**, citoyen de Mékinac, Mauricie
- **Dominique Barbès**, consultante
- **Dominique Morin**, Observatoire estrien en développement des communautés (OEDC) et Réseau québécois de développement social (RQDS)
- **Élisha Laprise**, Fondation Lucie et André Chagnon
- **Emmanuelle Brind'Amour**, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches
- **Ève-Isabelle Chevrier**, Vivre Saint-Michel en Santé (VSMS)
- **France Brochu**, Dynamo - Ressource en mobilisation des collectivités
- **François Gaudreault**, Communagir
- **François Grenier**, Québec en forme
- **Frédéric Vincent**, consultant
- **Gédéon Verreault**, Coopérative Niska
- **Geneviève Giasson**, Communagir
- **Gérard Divay**, École nationale d'administration publique (ENAP)
- **Ginette Boyer**, Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CASIS)
- **Isabelle Mercure**, CDÉC de Québec
- **Jean-François Aubin**, Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI)
- **Jean-Frédéric Lemay**, consultant JFL Consultants
- **Jean-François Lévesque**, Municipalis conseils
- **Jocelyne Bernier**, citoyenne et Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS)
- **Jude Brousseau**, Conférence régionale des élus de la Côte-Nord
- **Julie Gauthier**, Maison de quartier de Fabreville
- **Julie Lévesque**, Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS)
- **Karine Leducq**, Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC)
- **Lara Evoy**, consultante et mentor Innoweave

- **Laura-Kim Dumesnil**, Consortium en développement social de la Mauricie et Réseau québécois de développement social (RQDS)
- **Mariane Kaliaguine**, Réunir Réussir
- **Marie-Caroline Juneau**, Avenir d'Enfants
- **Marie-Claude Durette**, Corporation de développement communautaire de la Vallée-du-Richelieu
- **Marie-Denise Prud'Homme**, Communagir
- **Marie-Josée Ouellet**, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MARMOT)
- **Martin Chiasson**, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)
- **Marie Champagne**, CSSS de Coaticook
- **Martin Robitaille**, Université du Québec en Outaouais (UQO)
- **Maude Roy-Chabot**, CLSC Rivières et Marée Rivière-du-Loup
- **Maurice Désiré Bakindé**, Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI)
- **Monique Côté**, Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI)
- **Myriam Thériault**, Communagir
- **Normand Rondeau**, Fondation Lucie et André Chagnon
- **Patricia Rossi**, Fondation Lucie et André Chagnon
- **Paule Simard**, Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)
- **Philippe Bourke**, Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec
- **Pierre Prévost**, Avenir d'enfants
- **Rafik Boualam**, Fondation Lucie et André Chagnon
- **Réjean Lemay**, Engagement jeunesse de la Capitale-Nationale
- **Rotem Ayalon**, Québec en forme
- **Sonia Racine**, Communagir
- **Sophie Michaud**, Communagir
- **Suzanne Lemire**, Conseil québécois sur le poids et la santé
- **Valérie Legault**, Regroupement Santé Jeunesse Côte-de-Gaspé

# ANNEXE 2 – LES RÉALISATIONS DES CHANTIERS PARTENARIAUX



## CHANTIER SUR L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES

À partir de leurs réflexions sur le développement territorial intersectoriel (ses avantages, ses enjeux et ses défis), les membres du chantier ont conclu que certains types d'acteurs sont plus difficiles à rejoindre que d'autres : les élus, les citoyens, le secteur économique, etc.

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

Les membres du chantier souhaitaient ainsi outiller les praticiens dans leur façon d'aborder les élus municipaux. Ils souhaitaient également susciter une réflexion sur les moyens de mieux travailler ensemble.

## LES PRODUCTIONS DE CE CHANTIER

### **Un sondage auprès des élus municipaux sur leur perception du développement collectif**

Un sondage préparé par le chantier a été envoyé dans toutes les municipalités du Québec et 368 élus y ont répondu. L'Union des municipalités du Québec et la Fédération québécoise des municipalités ont collaboré à la diffusion du sondage et de ses résultats.

**Consultez les résultats du sondage**

### **Un vidéo d'animation : « La participation des élus au développement collectif »**

Dans une présentation simple et concise, cette vidéo destinée à tous les acteurs du développement collectif livre les principaux apprentissages et éléments de réflexion issus du sondage et de groupes de discussion

**Visionnez la vidéo**

### **Un guide d'animation pour l'atelier : « Les clés pour se démarquer auprès des élus »**

Un guide accompagnant la vidéo a été conçu pour animer un atelier. Cet atelier a pour objectif de permettre aux acteurs de réfléchir sur leurs pratiques et collaborations avec les élus dans un espace facilitant le dialogue et le passage à l'action.

**Téléchargez le guide**

## **CHANTIER SUR LES CONDITIONS FAVORABLES**

En s'intéressant aux conditions déterminantes pour le développement collectif, les membres du chantier ont ciblé l'engagement comme condition la plus significative. Ils ont travaillé à étoffer leur compréhension de ce qui favorise l'engagement des acteurs impliqués dans une action collective et de ce qui lui fait obstacle, notamment en dressant le portrait de plusieurs initiatives sur le terrain.

Les membres travaillent actuellement à la production d'un outil aidant à comprendre et à agir sur cette condition primordiale. Celui-ci propose des balises pour guider l'élaboration d'initiatives tant locales et régionales que nationales, pour susciter et maintenir l'engagement.

## LES PRODUCTIONS DE CE CHANTIER

### **Un outil pratique sur l'engagement**

Cet outil présente les contenus développés par les membres du chantier, à partir de leurs travaux d'analyse de différentes expériences collectives. L'information y est présentée de manière à soutenir les acteurs dans la mise en œuvre de démarches et de projets collectifs en misant sur l'engagement.

### **Une vidéo introductive : « L'engagement : condition essentielle pour mener des changements collectifs »**

Une présentation vidéo a été réalisée pour accompagner l'outil pratique. Il s'agit d'une version synthétique des contenus proposés dans l'outil, présentés de manière simple et pouvant servir d'introduction.

\* La diffusion de l'outil pratique et de la vidéo est prévue à l'hiver 2018.

### **Une activité d'animation de l'outil d'engagement**

Pour favoriser l'appropriation des contenus présentés dans l'outil, une activité d'animation à l'intention de démarches collectives a été réalisée. Elle sera testée au cours du printemps 2017 et sera diffusée à l'automne.

## CHANTIER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Après avoir réalisé un état de situation et identifié les compétences essentielles à l'agir-ensemble, les membres du chantier ont travaillé à mieux comprendre les besoins pour le développement de ces compétences. Il est notamment ressorti que l'obstacle premier n'est pas l'offre, mais plutôt la prise de conscience, par les acteurs, de leurs compétences, de l'importance de les développer ainsi que du peu de temps disponible pour le faire.

Le chantier a souhaité pousser plus loin l'appropriation des compétences et s'est donc orienté vers une expérimentation auprès des acteurs du terrain, à travers une activité de prise de conscience des compétences existantes et à développer.

## LES PRODUCTIONS DE CE CHANTIER

### Un document de référence sur les compétences essentielles à l'agir-ensemble

Un document sur *Les compétences essentielles à l'agir-ensemble* a été produit. Il présente les fonctions de l'agir-ensemble et les compétences associées à chacune de ces fonctions. Il a été diffusé auprès de la liste d'envoi et sur le site web de Communagir. Les membres des chantiers l'ont également partagé dans leurs réseaux. Le sondage accompagnant sa diffusion a confirmé la pertinence de son contenu et plusieurs acteurs ont témoigné de son utilisation dans le cadre de leurs démarches collectives

[Consultez la version synthèse](#) | [Consultez le document complet](#)

### Une activité de révélation des compétences

Le chantier a développé une application concrète au document *Les compétences essentielles à l'agir-ensemble*. Il s'agit d'une activité à mener dans une démarche collective pour révéler les compétences présentes dans le groupe. À partir de leurs constats, les groupes peuvent entreprendre une réflexion sur l'utilisation de leurs compétences, leur actualisation et leur complémentarité dans l'atteinte des objectifs de la démarche collective.

Cet outil a été expérimenté sur le terrain. Huit démarches collectives de différentes régions du Québec ont participé à l'exercice. Une période d'observation a suivi afin d'évaluer l'activité et ses effets sur les démarches collectives. Le retour sur l'expérience avec les groupes participants a permis de bonifier et d'ajuster l'outil.

[Téléchargez le guide d'animation de l'activité](#)

## **GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉVALUATION**

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

Le groupe de travail sur l'évaluation a amorcé ses travaux à l'automne 2013, soit un an après le début des autres chantiers. La fin de ses travaux est prévue pour l'hiver 2018.

## LES PRODUCTIONS DE CE GROUPE DE TRAVAIL

### **Une recension des pratiques d'évaluation : sondage, groupes de discussion et documentation**

Cette recension a été effectuée à partir de différents outils de collecte. Un sondage sur les pratiques d'évaluation a été rempli par 188 répondants. Des groupes de discussion ont été organisés pour permettre à des acteurs du terrain de témoigner de leur expérience d'évaluation. Au total, huit démarches collectives représentant autant de régions du Québec ont été rencontrées. La recension a été complétée par une recherche documentaire sur les pratiques et approches relevées dans la littérature.

### **Un outil pratique pour soutenir les démarches collectives dans les étapes menant à l'évaluation**

Les membres du groupe de travail préparent actuellement un outil pour orienter les démarches collectives dans leur exploration pré-évaluative. Pour qu'une évaluation soit utile et fasse progresser une démarche collective, il peut être important de bien cerner les besoins. Les membres du groupe de travail sur l'évaluation souhaitent outiller et conseiller les démarches collectives dans cette exploration.

\* La publication de l'outil est prévue à l'hiver 2018.