 **NOUS  
SOMMES ICI**

# TABLE DES MATIÈRES

04

Nous sommes ici

04

Où en sommes-nous avec  
notre théorie de changement ?

04

Mot du président

04

Mot de la directrice générale

04

Faits saillants 2022-2023

04

Notre action en 4 tableaux

# TABLE DES MATIÈRES



---

04	Organisation, gouvernance, équipe et vie associative
04	Bilan des accompagnements
04	Projets partenariaux et la mobilisation des connaissances <sup>04</sup>
04	Communication et web
04	Rapport de l'auditeur externe
04	Mission de Communagir

Nous  
sommes  
ici...

...ensemble, là où le temps  
et l'espace se rejoignent

« Nous sommes ici », ensemble, sert à nous interroger sur notre capacité à surmonter des défis systémiques, à travailler collectivement pour protéger notre maison commune, tout en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte. Les changements sociaux et écologiques sont des défis qui exigent des solutions équitables. Cela nous rappelle que, dans notre diversité, nous partageons une responsabilité commune envers toutes les communautés, en particulier les plus vulnérables.

Et où en sommes-nous  
avec...

notre théorie de changement



Les visuels qui illustrent notre bilan annuel de cette année proviennent d'un travail de conception artistique effectué sur notre théorie de changement réalisée dans les dernières années.



En effet, dans le prolongement de l'expérience de maillage vécu lors de notre AGA de l'an dernier, où nous avons fait appel à l'artiste visuel Pierre-André Vézina pour créer une œuvre en direct, nous avons pris notre Théorie de changement pour en peaufiner la forme dans un objectif de diffusion plus large. Le travail sur le texte a abouti sur une nouvelle nomenclature, c'est pourquoi le même ensemble conceptuel se nomme maintenant « Schéma de contribution au

changement ». En collaboration avec la graphiste Antonieine Lussier de chez Hidé! et le rédacteur-concepteur Marcel Dugas, l'équipe a collaboré sur la réinterprétation graphique du contenu pour en faciliter l'utilisation et l'appropriation. Nous vous présentons le résultat final en exclusivité en ce jour de notre AGA et dans ce rapport.



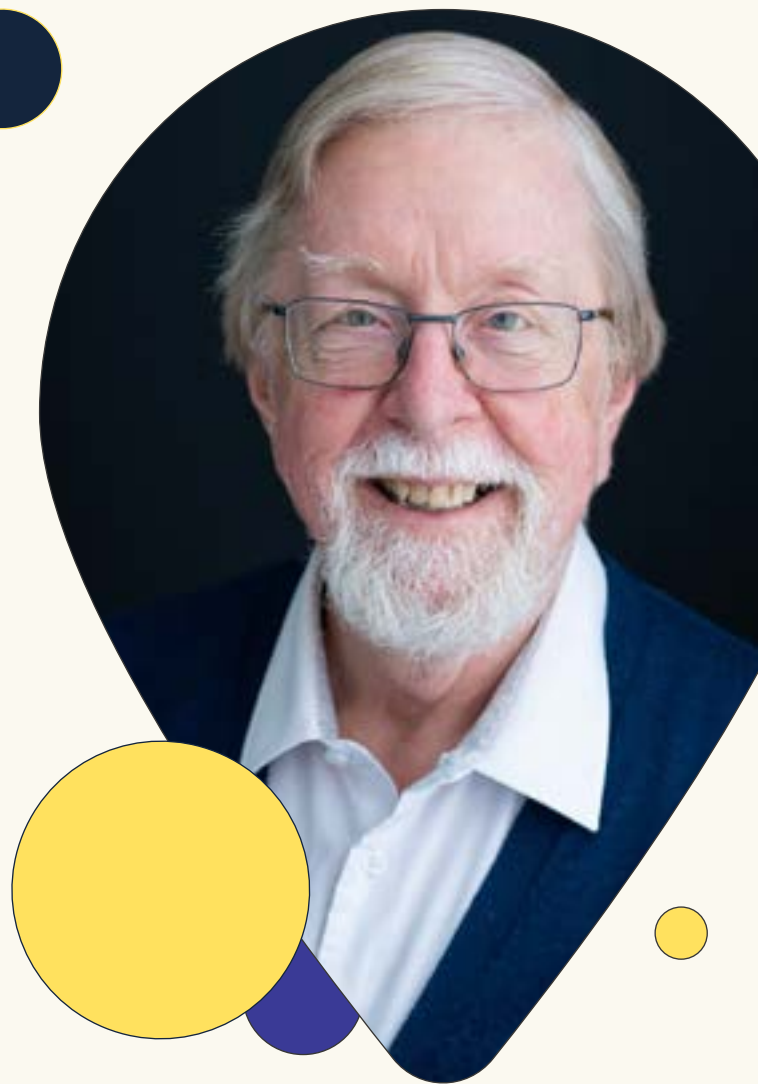
# Le mot du président

René Lachapelle

**Le devenir des collectivités territoriales au cœur de la transition sociale et écologique impose une évolution de nos pratiques en développement des communautés.**

Il n'y aura pas de transition sans engagement pour « (re)créer du collectif [...] sans négliger le besoin d'une parole politique honnête sur le diagnostic » (Delphine Masset, Relations n°822, Automne 2023, p.24). C'est bien ce que toute pratique d'accompagnement doit réaliser en alliant le renforcement de la capacité démocratique des milieux de vie et le développement d'une pensée et une action politiques à la hauteur des défis de nos sociétés. Ce pari, Communagir a voulu le relever en se dotant d'un schéma de contribution qui vise une transition sociale et écologique en marche dans les collectivités.

Que ce soit en étant partenaire des États généraux de développement des communautés ou de la recherche sur la Transition sociale et écologique, que nous soyons associés au développement de capacités critiques ou que cela passe par des accompagnements et des propositions de formation permettant de mobiliser des connaissances, nous avons conscience de prendre part et d'assumer nos responsabilités pour le renouvellement des pratiques à la hauteur des défis actuels.



Le rendez-vous annuel de l'assemblée générale, avec le dépôt du bilan des activités, est un moment privilégié pour associer les membres à l'effort de réflexion collective que Communagir considère requis pour relever ses ambitions. Le bilan annuel est le moyen de base de ce dialogue. L'équipe nous y offre une part de ses expertises et nous sommes invité·e·s à y contribuer directement.

J'en profite pour souligner la qualité des travaux de l'équipe qui fait de Communagir une ressource reconnue et appréciée.

# Le mot de la directrice générale

Catherine Chouinard

## Pour une organisation, passer certains caps comporte toujours des défis.

Dans les dernières années, alors que Communagir fêtait son 10<sup>e</sup> anniversaire, que nous traversons une pandémie, qu'avec le CA nous travaillions sur une théorie de changement – que nous nommons maintenant plus judicieusement « Schéma de contribution au changement » – et que l'équipe se renouvelait en partie, nous nous sommes posé plusieurs questions. Sommes-nous toujours utiles et pertinents? Notre approche est-elle toujours suffisamment à l'avant-garde pour nous permettre d'accompagner et véritablement outiller les actrices et acteurs du développement collectif? Les pistes que nous explorons sont-elles les bonnes?

Or, orientés par notre schéma de contribution, nous constatons une plus forte cohérence entre nos différentes stratégies. En effet, à travers le maillage de nos accompagnements, de nos projets partenariaux et du volet mobilisation des connaissances, en plus de la réévaluation de notre approche de communications, nos activités se nourrissent et se renforcent mutuellement et naturellement. En découle un positionnement clair et utile dans l'écosystème du développement collectif québécois. Cela, grâce à une équipe solidaire, à des partenaires engagés envers le mieux-être collectif et un conseil d'administration véritablement impliqué.

C'est donc avec une grande satisfaction que nous vous présentons ce bilan annuel. Le monde change et nous devons nous adapter. C'est ce sentiment qui nous anime et qui nous guide dans chacune de nos actions.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et sommes impatient·e·s d'en discuter avec vous!



# 10 faits saillants 2022-2023

## Les accompagnements

- Nos 9 fonctions-clés de l'accompagnement critique ont été pleinement activées cette année et éclairent non seulement la pratique des conseil-ler-ère-s en développement collectif, mais celle de toute l'équipe.

- La transition sociale et écologique et la gouvernance de démarches collectives sont deux thématiques qui prennent de l'importance dans nos mandats.

- Des mandats de grande ampleur et présentant un potentiel de changements systémiques se taillent une place dans les demandes d'accompagnement.

## Les projets en partenariats et les collaborations

- Le financement de l'Opération veille et soutien stratégique est renouvelé jusqu'en 2028 et les projets foisonnent.

- Le projet Corenforcement des capacités à mener des changements systémiques justes, inclusifs et durables s'est terminé et ses suites favoriseront la diffusion et la mise en pratique des connaissances qu'il a généré.

- Les États généraux en développement des communautés, auxquels toute l'équipe a activement participé, ont été un événement important pour le Québec et exemplaire quant à sa démarche.

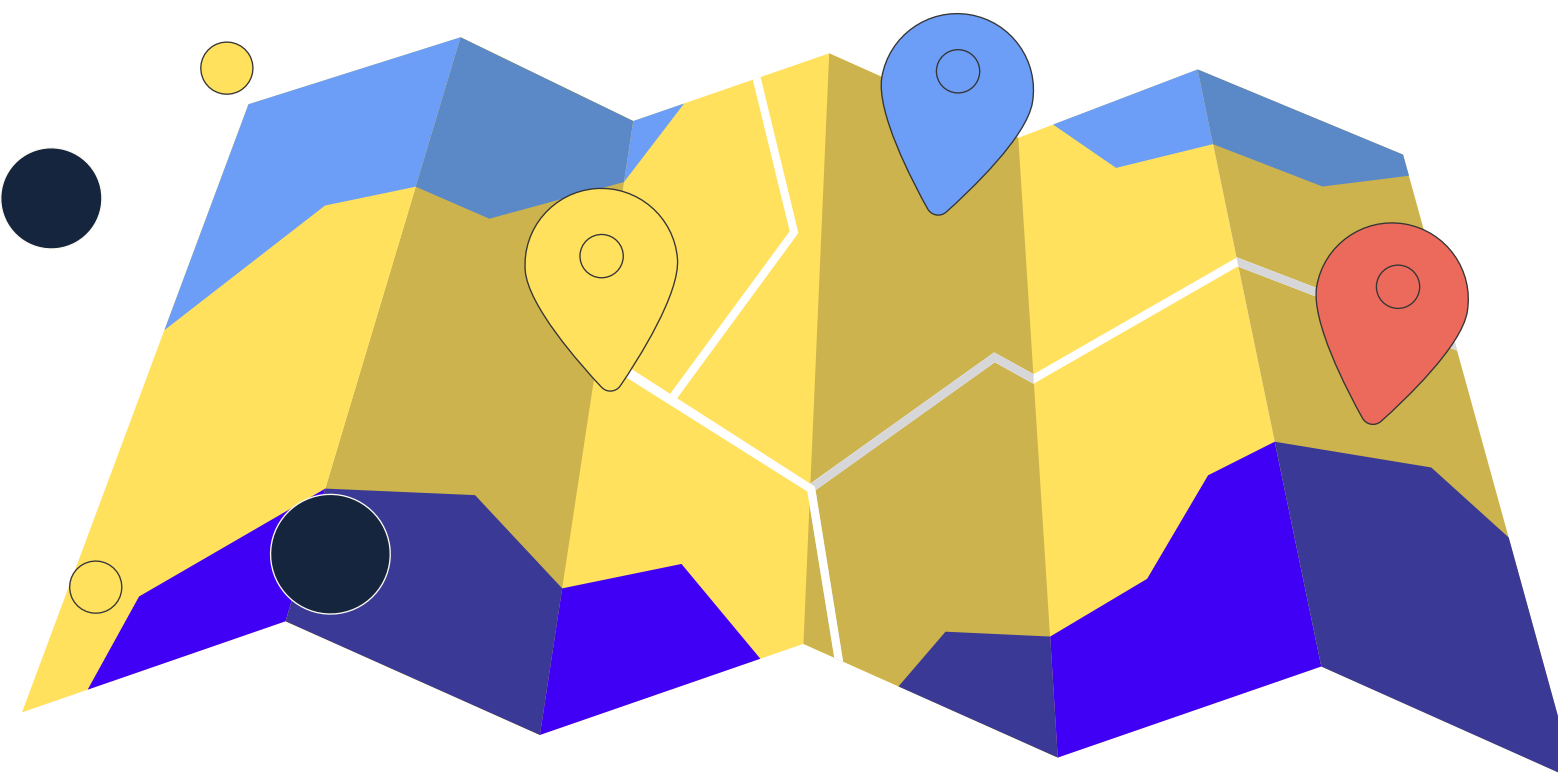
## La mobilisation des connaissances

- Un resserrement fructueux des trois stratégies mises de l'avant par Communagir pour accomplir sa mission au sein de l'équipe a offert de nouvelles perspectives et des dynamiques consolidées : Accompagnement, Projets partenariaux et mobilisation des connaissances.

- La visite de Daniela Ciaffi a permis d'approfondir notre connaissance du principe de subsidiarité horizontale tel qu'intégré à la constitution italienne et à nous inspirer pour d'éventuels développements au Québec.

- Le passage d'une stratégie de communication à une stratégie de médiation numérique et de valorisation des connaissances.

- La recherche partenariale Transition socioécologique et philanthropie se poursuit et promet d'être extrêmement éclairante pour le développement des communautés territoriales.

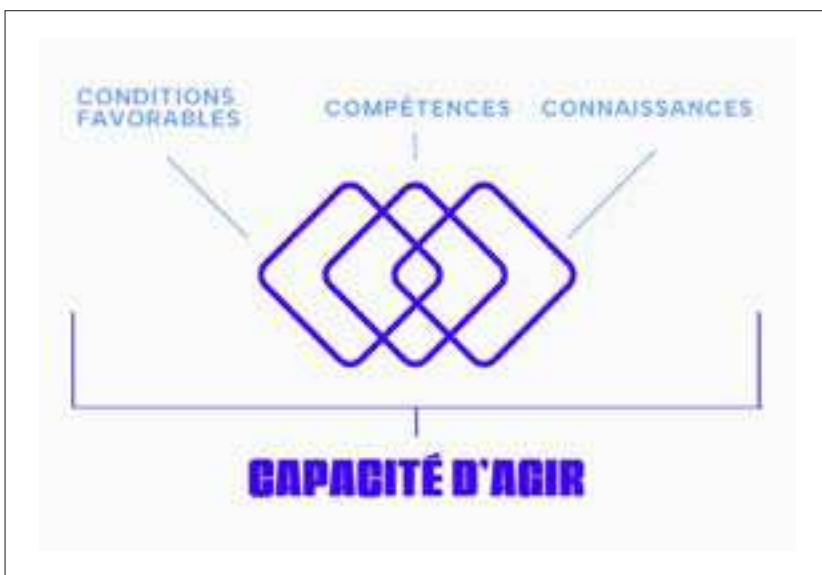


# Notre action en 4 tableaux

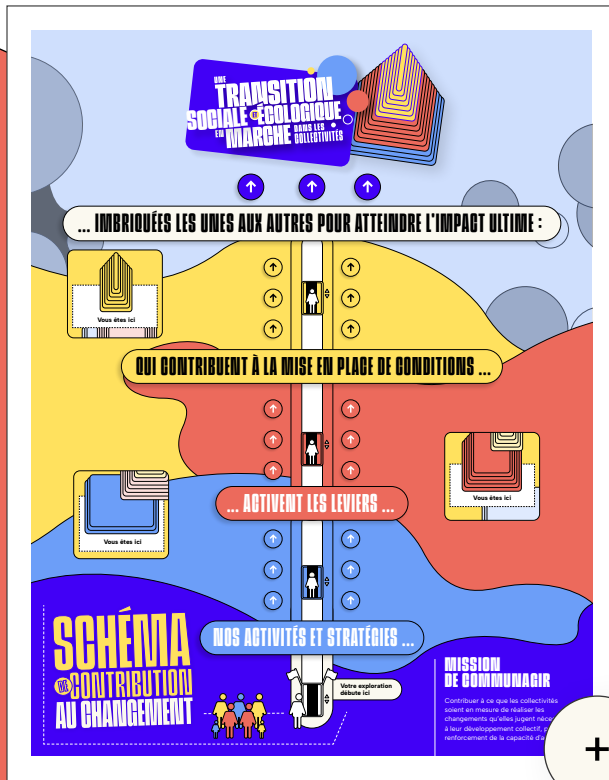
## Les stratégies d'action

Accompagnement	Projets partenariaux	Mobilisation des connaissances
Contribuer au développement des territoires en accompagnant des actrices et acteurs, des démarches et des projets collectifs dans la réalisation de changements nécessaires à leur développement collectif.	Agir sur les conditions favorables au développement collectif avec divers partenaires pour soutenir un développement inclusif, durable et équitable des territoires.	Demeurer une organisation apprenante en développant et s'appropriant des pratiques et des connaissances utiles et habilitantes tout en les partageant aux actrices et acteurs du développement collectif.

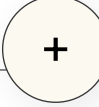
## Le corenforcement des capacités



# Le schéma de contribution au changement



## Les 9 fonctions de l'accompagnement critique



# Organisation, gouvernance, équipe et vie associative

## La gouvernance

### Composition du Conseil d'administration 2022-2023 :

#### René Lachappelle

président,  
membre individuel  
Centre de recherche et de consultation  
en organisation communautaire

#### Catherine Chabot

vice-présidente,  
membre corporatif  
Chaire CACIS

#### Gilles Beauchamp

trésorier,  
membre individuel  
Citoyen

#### Martin Vaillancourt

secrétaire,  
membre corporatif  
Regroupement national des conseils ré-  
gionaux de l'environnement du Québec

#### Dany Carpentier

administrateur,  
membre individuel  
Comité exécutif, district de La-Vé-  
rendrye; Trois-Rivières

#### Dominique Masse

administratrice,  
membre individuelle  
Table des préfets de Lanaudière

#### Alain Roy

administrateur,  
membre corporatif  
CDC des Sources

#### Christian Sénéchal

administrateur,  
membre corporatif  
Les Arts et la ville

Poste vacant



# L'équipe

## CONSEILLER·ÈRE·S EN DÉVELOPPEMENT COLLECTIF

[Émilie Dufour](#)

Conseillère  
en développement collectif

[Violaine Guérin](#)

Conseillère  
en développement collectif

[Martin Jubinville](#)

Conseiller  
en développement collectif

[Flavie Lavallière](#)

Conseillère  
en développement collectif

[Isabelle Quimper](#)

Conseillère  
en développement collectif

[Maude Roy-Chabot](#)

Conseillère  
en développement collectif

## PARTENARIAT ET MOBILISATION DES CONNAISSANCES

[Alain Meunier](#)

Conseiller en recherche  
et développement et cocoor-  
donnateur de CorDesCaps

[Sonia Racine](#)

Conseillère en mobilisation  
des connaissances

[Maria Anastasaki](#)

Coordonnatrice du projet  
partenarial de l'Opération veille  
et soutien stratégiques (OVSS)

[Pierre-Élie Hupé](#)

Chargé de mobilisation et  
des partenariats - Opération  
veille et soutien stratégiques  
(OVSS)

[Christiane Essombe](#)

Chargée de recherche - Savoirs  
et perspectives des Premiers  
Peuples

## SANS OUBLIER...

[Catherine Chouinard](#)

Directrice générale

[Lôdvi Bongers](#)

Chargée des opérations

[Agnès Barthélémy](#)

Agente de soutien  
en développement collectif  
(en congé de maternité)

[Quentin Ayadi](#)

Agent de soutien  
en développement collectif

[Elise Lagace](#)

Chargée de la valorisation  
et du numérique

## CONSEILLÈRES ET CONSEILLERS ASSOCIÉS

[Saleema Hutchinson](#)

Conseillère associée

[Pierre Prévost](#)

Conseiller associé


[Mathieu Vallet](#)

Conseiller associé

# Les membres

Le nombre total de membres actifs est de 415, incluant les membres individuels, corporatifs et associés (hors Québec).

# 415

 [DEVENIR MEMBRE](#)

# Bilan des accompagnements

## Nature des accompagnements

**134**

134 demandes accompagnées au cours de l'année 2022-2023.

**65**

65 mandats de grande envergure souvent nationaux impliquant plusieurs acteurs·trices clés.

La majorité des refus font suite à des demandes hors de notre créneau d'intervention ou au manque de disponibilité de notre équipe.

LES PRINCIPALES COMPÉTENCES POUR LESQUELLES COMMUNAGIR EST APPROCHÉE SONT :

Expertise des processus (surtout en planification stratégique et gouvernance);

Soutien et outillage dans la réflexion collective;

Objectivité, neutralité et réalisme, notamment pour dénouer les tensions dans certains contextes.

### Intéressant

Nous sommes souvent contacté·e·s pour « accompagner les accompagnateurs ». En effet, plusieurs organisations dont le mandat touche à l'action intersectorielle et à la concertation font appel à nos services, afin d'être mieux outillées dans leur pratique.

# Les paliers d'intervention

Nos accompagnements suivent la tendance des années précédentes puisque nous intervenons à tous les paliers, en mettant l'accent sur le régional.

## Intéressant

Nous avons réalisé des accompagnements dans 15 des 17 régions administratives du Québec.

# Types de demandeurs

Parmi nos demandeurs habituels, nous avons observé une hausse marquée des systèmes d'action concertée (11 mandats de plus que l'année dernière), des réseaux nationaux (sept de plus) et des organisations œuvrant en environnement (quatre de plus).

+11

+7

+4



# Types de développement

Depuis ses débuts, Communagir évolue principalement dans le secteur social, avec un penchant fort pour le développement intégré. Nous observons une hausse marquée pour les mandats en environnement, ce qui cadre avec le schéma de contribution au changement que nous avons consolidé, implanté et appliqué à pleins gaz cette année. On remarque que le milieu culturel apporte une contribution de plus en plus significative au développement des territoires, on parle d'ailleurs maintenant de « citoyenneté culturelle ».

# Quelques mandats



Pour voir nos 6 leviers

## Le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et les organismes spécialisés en employabilité

L'objectif de ce mandat de plus de 500 heures réalisé par Flavie Lavallière et Maude Roy-Chabot est l'optimisation de la relation partenariale entre le Ministère et les organismes spécialisés en employabilité. La démarche a mis en lumière les écarts de perception et fait émerger des pratiques et postures facilitantes pour des relations partenariales significatives et satisfaisantes. Les outils de lectures systémiques développés dans le cadre du projet Cordes-Caps (capacités, iceberg, diagnostic) ont été adaptés et utilisés pour ce mandat dans lequel nous percevons un potentiel de changement systémique quant à la relation qu'entretient le Ministère avec des organismes non gouvernementaux. Une suite pour cet accompagnement est déjà signée.

Fonctions de l'accompagnement critique activées :

3. Aide à la lecture-analyse de l'écosystème • 4. Soutien à la structuration de la pensée collective • 5. Création d'espaces ouverts de dialogue, conviviaux et sans jugement



Flavie Lavallière



Maude Roy-Chabot

## Déclaration lanauoise pour l'environnement

Martin Jubinville a accompagné la Table des préfets de Lanaudière dans l'élaboration de la Déclaration lanauoise pour l'environnement. Celle-ci incite l'ensemble des villes et municipalités de la région à s'engager pour l'environnement de manière diversifiée et concrète tout en permettant différents niveaux d'intensité. Ce genre d'engagement régional est une première au Québec!



Martin Jubinville

## Table de quartier Concertation Saint-Sauveur

Ce mandat, accompagné par Émilie Dufour, visait l'actualisation de la gouvernance de cette table de quartier qui, dans ses premières années d'existence, s'était structurée autour de différentes opportunités de financement par projet. Comme chacun des projets avait une enveloppe spécifique, cela avait généré un système de collaboration composé de plusieurs petites gouvernances peu alignées entre elles. Ce mandat faisait suite à un accompagnement dans le développement d'une planification

Fonctions de l'accompagnement critique activées : 3. Aide à la lecture-analyse de l'écosystème • 6. Aide à l'inclusion et à l'atténuation des rapports de pouvoirs dans la dynamique collective



Émilie Dufour


Fonctions de l'accompagnement critique activées : 4. Soutien à la structuration de la pensée collective • 7. Soutien à la prise de décision difficile, de soutien aux deuils • 8. Renforcement des capacités d'agir des leaders des démarches, au service du collectif et du territoire

# Accompagnement de la création d'une table régionale en immigration au Saguenay–Lac–Saint–Jean

À l'automne 2022, Isabelle Quimper a accompagné le Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et le Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation pour la mise en place d'une table régionale en immigration pour le Saguenay–Lac–Saint–Jean. Les objectifs de ce projet étaient de :

1. mobiliser les acteurs régionaux autour des enjeux de l'immigration,
2. faciliter le réseautage entre les différents intervenants de la région et
3. mettre en place un mécanisme de concertation régionale favorisant les échanges, les partenariats et la cocréation de projets et/ou de services destinés à améliorer l'attractivité, l'accueil et l'établissement durable des personnes immigrantes au Saguenay–Lac–Saint–Jean.


Fonctions de l'accompagnement critique activées : 3. Aide à la lecture–analyse de l'écosystème • 4. Soutien à la structuration de la pensée collective


 Isabelle Quimper

# Espace collaboratif d'innovation

Dans la foulée de l'annonce d'un Plan Nature 2030 par le gouvernement du Québec, et suivant les cibles du cadre mondial de la biodiversité formulées à la COP15, un collectif d'organisations composé de Nature Québec, le Réseau de milieux naturels protégés et Éco-corridors laurentiens s'est formé autour de Marathon collaboratif (notre mandateur) pour encourager la société civile à poser les assises d'une stratégie de conservation de la biodiversité et sa mise en œuvre pour le sud du Québec. L'organisation d'un événement sur deux jours réunissant, praticiens, aménagistes, chercheurs, gestionnaires, biologistes, décideurs et de nombreux autres acteurs et actrices ayant le souci de la protection de la biodiversité a été accompagnée par Martin Jubinville soutenu par Saleema Hutchinson pour l'animation de ces deux journées.

Fonctions de l'accompagnement critique activées : 1. Soutien à la mobilisation de connaissances issues de sources expé-rientielles, pratiques et académiques • 4. Soutien à la structuration de la pensée collective • 5. Création d'espaces ou-verts de dialogue

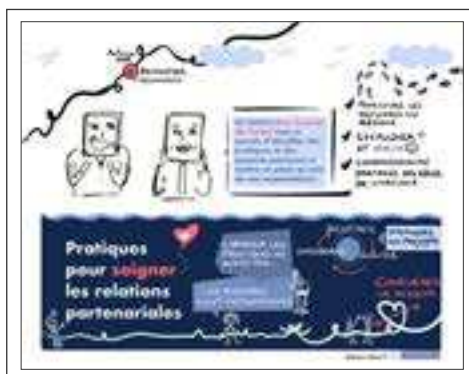
 Saleema Hutchinson

 Martin Jubinville

# Élaboration d'une gouvernance partagée d'un projet de vitalité culturelle

Le Service de la culture de la Ville de Montréal accompagne certains arrondissements dans une démarche de concertation et de planification de Quartiers culturels. La démarche, accompagnée par Flavie Lavallière, vise à valoriser l'apport de la culture au développement de la communauté, à sa vitalité et souhaite faciliter l'émergence d'une méthode de travail collaborative et intersectorielle.

Fonctions de l'accompagnement critique activées : 2. Soutien à la mobilisation de connaissances issues de sources expérientielles, pratiques et académiques • 4. Soutien à la structuration de la pensée collective • 5. Création d'espaces ouverts de dialogue



Synthèse illustrée dans le cadre de l'accompagnement du MESSS par Roselyne Clément

## Les formations

Les formations offertes dans le cadre du calendrier annuel et celles « sur mesure » sont révisées et mises à jour chaque année, inspirées par nos apprentissages et réflexions en équipe. Les questions et défis rencontrés dans nos accompagnements sont abordés pour favoriser un espace de corenforcement et de développement de l'esprit critique dans une posture éthique (fonction de l'accompagnement critique 1). Pour Communagir, la révision continue des formations permet de formaliser les apprentissages issus des accompagnements et des projets partenariaux en plus de les communiquer largement.

## Évaluation

L'évaluation des accompagnements

C'est toujours avec un grand plaisir que nous constatons le degré de satisfaction très élevé de nos mandateurs face au travail de l'équipe-accompagnement.

# Les projets partenariaux et la mobilisation des connaissances

## L'OVSS

L'OVSS a pour mission d'effectuer une veille et de documenter en temps court les transformations qui s'opèrent dans les territoires et les collectivités, dans le but d'outiller les personnes directement concernées par celles-ci. Alors qu'à sa création les bouleversements dans les grandes structures collectives étaient majoritairement l'objet du soutien, les effets de la pandémie et des changements opérés par la transition sociale et écologique, de même que les questions d'équité et d'inclusion prennent aujourd'hui le dessus. Le financement accordé par la Fondation Lucie et André Chagnon pour les cinq prochaines années permettra de poursuivre cette mission en proposant des voies novatrices et rassembleuses en termes de production, de diffusion et d'appropriation de contenus, de mutualisation des connaissances, de savoir-faire et d'ouverture à la diversité des genres et des cultures.

Cette année, l'OVSS a offert un soutien indispensable au processus ayant mené à la tenue du Rendez-vous national des États généraux en développement des communautés (EG) :

le Tour d'horizon des régions. Pour réaliser ce grand tour, Maria Anastasaki, Pierre-Élie Hupé et l'équipe du Collectif des partenaires ont, ni plus ni moins, créé une stratégie novatrice de recherche partenariale, d'analyse collective et de circulation de contenu au service des territoires et de l'action collective. La programmation du Rendez-vous national reposait entièrement sur les résultats de cette démarche, à partir des fiches produites. Depuis, ces fiches ont été bonifiées avec les constats et les bilans du Rendez-vous et ont été, sous la coordination de Pierre-Élie, transformées en balados pour nourrir les chantiers qui suivent les EG.

Cette stratégie de recherche sera maintenant évaluée par Maude Roy-Chabot et Sonia Racine afin de faire ressortir les bons coups et les défis d'une telle démarche et nourrir la réflexion sur la mise en place des chantiers de travail suivant les États généraux dans un élan de co-construction et d'appropriation collective, au service des territoires et des populations du Québec.



# Corenforcement des capacités à mener des changements systémiques (CordesCaps)

Un rapport très exhaustif, [que vous pouvez trouver ici](#), a été produit sur les conclusions de ce projet partenarial d'envergure qui aura duré près de quatre ans. Cooordonné avec Innoweave, il a été financé par un collectif de quatre fondations et aura pu compter sur la participation de centaines de partenaires.

À ce stade, nous constatons qu'une bonne somme de travail reste à accomplir pour bien faire connaître ses résultats qui présentent beaucoup de potentiel. Deux outils issus du projet ont d'ailleurs déjà pris racine dans nos pratiques.

Il s'agit :

- des Dix capacités pour mener des changements systémiques, qui permettent de corenforcer des qualités, des compétences, des connaissances, des attitudes et des valeurs nécessaires pour composer avec une situation complexe de type systémique;
- et du processus de Diagnostics ouverts, qui vise à faire le diagnostic d'un nœud ou d'un défi systémique, tout en identifiant des leviers d'action et des capacités critiques à mobiliser pour tenter de le dénouer. Le DO inclut un outil complémentaire appelé iceberg qui propose différents filtres pour s'interroger soi-même ou pour guider l'écoute des personnes qui sont confrontées à des nœuds systémiques ou des systèmes ayant des effets néfastes.

L'intégration des résultats de CordesCaps dans le cadre de nos activités permet la bonification de ces deux outils dans un processus itératif et mis en commun, afin de générer des versions améliorées et utilisables dans

différents contextes. Ainsi, plusieurs mandats ou activités réalisés en cours d'années y ont eu recours. Des partenaires ont également souhaité approfondir leurs connaissances du sujet.

## Des exemples

Maude Roy-Chabot a accompagné Rues principales afin d'approfondir leur compréhension des défis systémiques à l'accompagnement de processus d'inclusion en proposant une démarche de diagnostic ouvert bonifié et en s'appuyant sur les 10 capacités.

Dans le cadre de son école d'été, Chemins de transition a proposé à ses participant·e·s un processus de diagnostic ouvert portant sur l'accessibilité à une nature de qualité pour les résidents de Montréal et Laval.

Le Grand dialogue au Saguenay-Lac-Saint-Jean a demandé à Isabelle Quimper de venir présenter à ses membres les 10 capacités, alors que Les Arts et la Ville faisait la même demande à Alain Meunier afin d'offrir un cadre commun pour des conversations complexes ou difficiles.

N'oublions pas le mandat avec le MESS dont il est question plus haut, l'Alvéole d'innovation qui a permis de démarrer un des chantiers de travail suivant les États généraux en développement des communautés et bien d'autres encore.

# Mobilisation des connaissances - collaborations

## TransPhil

Les recherches partenariales Transition socioécologique et lutte aux changements climatiques dans les démarches de développement territorial et Effets des nouvelles orientations philanthropiques sur l'action collective en développement des communautés au Québec », que nous appelons affectueusement TransPhil et qui sont codirigées par Denis Bourque de l'UQO et Sonia Racine, ont vécu beaucoup d'avancées en 2022-2023. La collecte des données a été complétée par les huit chercheur·euse·s responsables d'un terrain de recherche et les monographies de chacune des démarches de développement des communautés territoriales étudiées sont en cours de rédaction. Plusieurs présentations de résultats préliminaires concernant la transition sociale et écologique ont été effectuées au Québec, en France et en Belgique notamment (communications scientifiques et autres) en plus de quelques articles et d'un chapitre de livre qui a été rédigé par les membres de l'équipe de recherche.



Recherches partenariales  
**TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE  
ET PHILANTHROPIE  
DANS LE DÉVELOPPEMENT  
DES COMMUNAUTÉS TERRITORIALES**

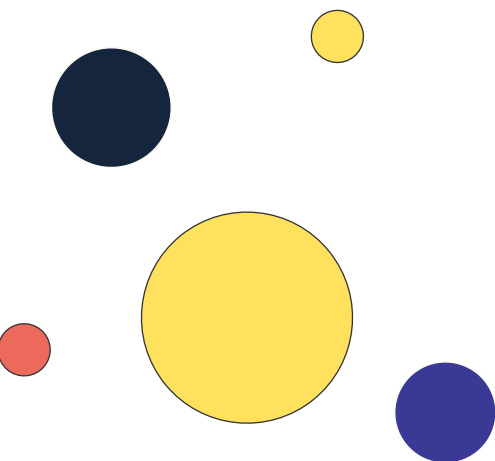
# Collectif des partenaires – États généraux du développement des communautés

## Le Tour d’horizon

Nous avons contribué à deux activités de récolte lors du Tour d’horizon (préparation et animation). En appui aux collègues de l’OVSS, nous avons également participé activement au comité d’analyse élargi des données issues des différents processus à travers le Québec, de même qu’à l’élaboration du format des fiches synthèses et à leur relecture.

## Les États généraux

Toute l’équipe a été mobilisée pour la préparation des EG. Nous avons été partie prenante du comité national chargé de la programmation, lequel s’est rencontré à plusieurs reprises. L’équipe d’accompagnement et l’équipe en mobilisation des connaissances ont été mises à contribution dans la préparation et l’animation des ateliers (dont celui des imaginaires des possibles qui a permis de sortir de la boîte), des séminaires et des activités pour toutes et tous, notamment les travaux de synthèse et de projection dans le futur de la dernière journée. L’appui de notre équipe gestion, administration et soutien s’est également avéré indispensable. Au-delà de ce qui a été généré comme contenu lors de toutes ces activités, ce sont les relations qui se sont nouées et renforcées lors de l’événement et l’espoir qui s’en est dégagé qui nous a marqués. L’équipe de Communagir s’investira à intensité variable dans l’ensemble des chantiers qui ont été lancés en juin 2023.

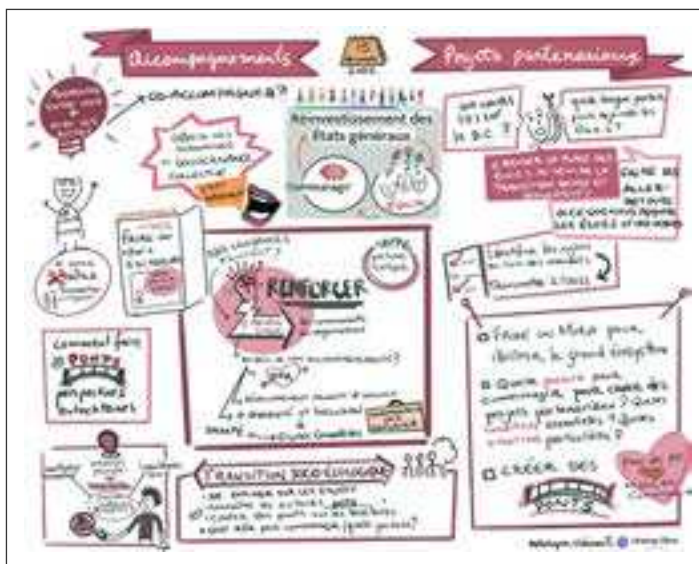


## L’Alvéole d’innovation

D’abord imaginé comme une activité « parallèle » aux EG, ce qui n’a pas fonctionné, l’Alvéole d’innovation a été organisée et animée à la suite de ceux-ci à partir d’un enjeu vécu partout au Québec, le roulement de personnel à la coordination de démarches collectives. L’ensemble des activités de l’Alvéole ont été directement inspirées du projet CordesCaps et de ses productions. L’enjeu a été abordé comme un nœud systémique et le diagnostic ouvert a été utilisé pour dégager des pistes de solutions permettant de dénouer le nœud ou du moins de lui donner du lousse! Ensuite, des propositions de solutions ont été dégagées puis présentées en guise de fondement pour le chantier ressources humaines du Collectif.

# L'écosystème d'accompagnement du développement des communautés

Nous avons été partie prenante du comité du Collectif qui a donné le mandat à Jean-Frédéric Lemay de brosser un portrait de l'écosystème d'accompagnement du développement des communautés. Étant connectées à un grand nombre de ces acteurs, nos propres bases de données ont servi de fondement pour le travail à effectuer, via des questionnaires et des entretiens avec des membres des ressources d'accompagnement. Cette étude exploratoire a permis d'illustrer les formes de soutien offertes aux démarches de développement des communautés, les territoires couverts, les approches et pratiques mises de l'avant, etc. Un bref portrait de la demande a permis de compléter l'information, à savoir notamment les motifs qui poussent les territoires à faire appel à des ressources externes.



## Séance de débriefage du CA et de l'équipe

Un exercice collectif a été réalisé au sortir des États généraux afin de déterminer comment réinvestir les apprentissages et constats entre les membres du conseil d'administration et de l'équipe. Il a permis de voir à quel point l'ensemble de nos actions sont connectées et de resserrer encore davantage les liens entre celles-ci. Ces deux illustrations constituent la synthèse de cette activité de réflexion.



Synthèse illustrée dans le cadre de l'exercice de débriefage, par Roselyne Clément

## Stage MITACS

Nous avons eu la chance de collaborer de nouveau avec Madeleine Lefebvre, alors doctorante en sciences sociales appliquées à l'UQO. Elle a complété un second stage MITACS au cours duquel elle a réalisé une étude exploratoire, de concert avec Catherine Lemay Bélisle, professionnelle de recherche en écoconseil de l'UQAC. L'étude a porté sur la perception des élus de petites municipalités face aux outils pour faciliter la participation citoyenne dans le contexte de la transition sociale et écologique. Les résultats ont été présentés au colloque de l'équipe RENARD (transfert de connaissances) dans le cadre de l'ACFAS, au colloque du CRDT ainsi qu'à l'équipe de Communagir.

## Institut Tamarack

Communagir a collaboré avec le volet francophone de l'organisation pour deux activités en 2022-2023 : 1) le comité aviseur de la production d'un guide nommé provisoirement Cinq pratiques essentielles pour renforcer les compétences en matière de développement des communautés : l'expérience du Québec et 2) un webinaire portant sur la participation citoyenne, lequel mettait en valeur les pratiques de l'Engrenage Saint-Roch qui constitue le terrain de recherche de Sonia Racine pour le projet de recherche partenariale sur la transition sociale et écologique.

## Colloque ÉCOBES à l'ACFAS 2023 et activité de réseautage

Nous avons effectué une communication et participé aux échanges du colloque d'ÉCOBES intitulé Démarches méthodologiques innovantes de collaboration recherche terrain pour le développement des communautés. Notre présentation intitulée La coconstruction : un vecteur d'intelligence et d'innovation collectives a permis de revaloriser l'expérience des chantiers partenariaux de Communagir et leurs productions auprès d'un nouveau public et de créer de nouveaux liens favorisant une meilleure mobilisation des connaissances. Dans cette même optique, nous avons coorganisé et coanimé un cocktail de réseautage avec des représentants de six colloques ayant des intentions similaires autour des pratiques innovantes et de la transition sociale et écologique. Communagir voulait ainsi témoigner de sa motivation à rester connecté au monde de la recherche scientifique et à contribuer à nourrir des liens entre la recherche et le terrain.

## Chaire CACIS

Encore cette année nous avons collaboré avec la Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), cette fois de deux manières:

- a) Communautés de pratique sur l'outil d'appréciation des effets de l'action intersectorielle locale

Sonia Racine a collaboré au comité de pilotage pour la mise en place de deux communautés de pratique au Canada (une en français et une en anglais) autour de l'outil d'appréciation des effets de l'action intersectorielle locale comme stratégie avancée de mobilisation des connaissances.

- b) Effets transitoires de l'action intersectorielle régionale

En continuité des travaux précédents, nous collaborons à un projet de recherche pour étudier les processus de l'action intersectorielle régionale et ses impacts régionaux et locaux dans une approche d'application des connaissances intégrées.

# Mobilisation des connaissances - de l'interne vers l'externe

## La subsidiarité horizontale à l'honneur

L'an dernier, nous participions à une mission québécoise en Lombardie lors de laquelle nous nous sommes intéressés au principe de subsidiarité horizontale tel qu'il se déploie en Italie. Son application s'appuie sur le principe que les personnes ont des compétences et qu'elles peuvent être disposées à utiliser ces compétences pour résoudre non seulement leurs problèmes individuels, mais aussi ceux qui concernent leur communauté. En Italie, cela s'actualise à travers des Pactes de collaborations entre des citoyens et des municipalités qui sont tenues de les soutenir, à condition que leurs initiatives visent le bien commun.

Dans le contexte de la transition sociale et écologique, il nous semble impératif de multiplier les initiatives et les partenariats qui permettent aux citoyen·ne·s de contribuer au développement de milieux de vie plus inclusifs, plus justes, plus équitables et plus durables. Ainsi, inspirés par l'Italie, nous avons invité Daniela Ciaffi, professeure de sociologie à l'École polytechnique de Turin et vice-présidente du Laboratoire de la subsidiarité, à venir en discuter avec nous au mois de juin. Plusieurs activités d'échanges, présentations et visites sur le terrain ont ponctué cette semaine bien remplie qui s'est tenue avec l'indispensable collaboration d'Effet-I, Espace Muni, le TIESS, Transition en commun, le Centre de recherche sur les innovations sociales, le Collectif de Recherche sur les initiatives, transformations et institutions des communs, sans oublier les Caisses Solidaire et de la Santé et Therrien, Couture et Jolicoeur. La conférence pour le grand public, à laquelle ont assisté une cinquantaine de personnes, a été captée en vidéo, il en est de même pour l'activité de synthèse de la semaine.



Illustrations réalisées par Daniela Ciaffi dans le cadre de son voyage au Québec

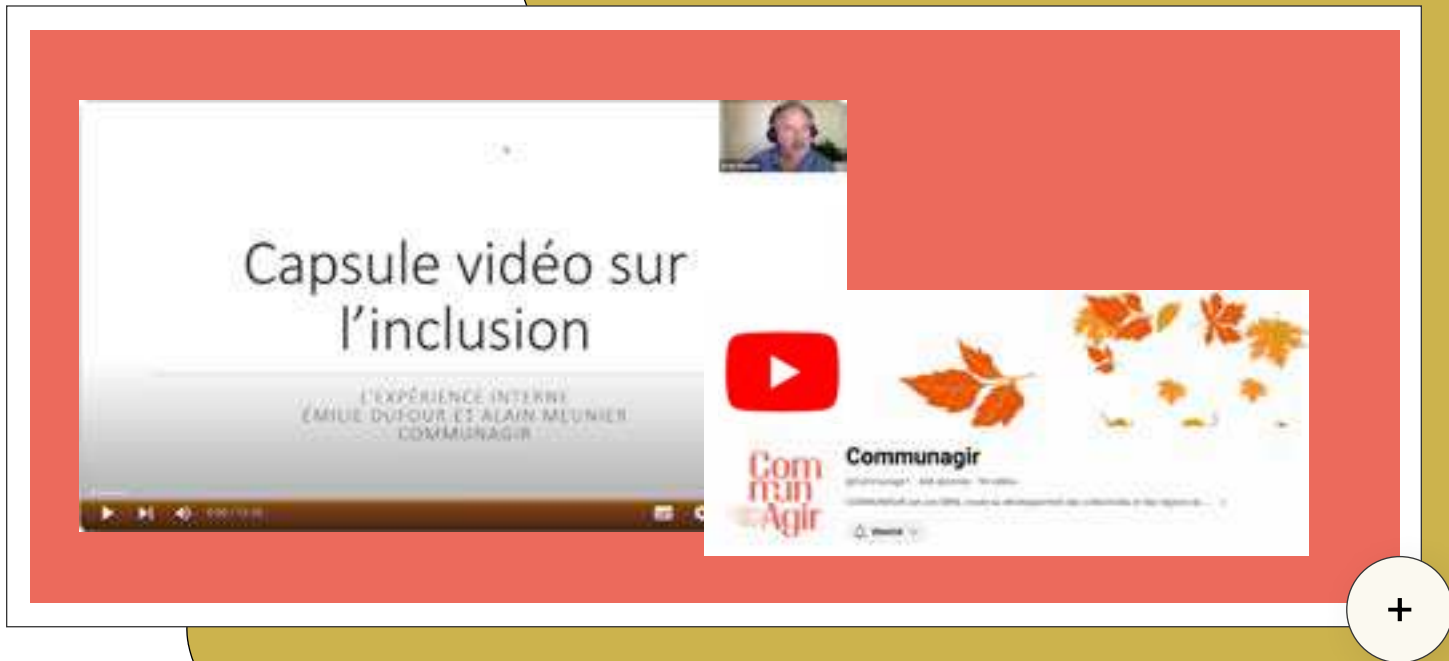
# Autoévaluation

Pour des raisons de posture éthique et de proximité avec les acteurs quand nous les accompagnons, nous avons choisi il y a un moment déjà de ne pas réaliser de mandat en évaluation. Notre souhait est de plutôt offrir aux démarches un accompagnement spécifique pour qu'elles puissent elles-mêmes suivre les avancées et défis quant à l'état de leur mobilisation, les modulations de leur écosystème, leurs actions et les changements qu'elles arrivent à générer. Cette année, avec le soutien de Jean-Frédéric Lemay, consultant en évaluation, nous avons soutenu quelques démarches sur un mode exploratoire. Nous avons par la suite développé un processus assorti de plusieurs outils concrets, lesquels seront expérimentés dans la prochaine année pour que l'équipe Accompagnement se les approprie pleinement et puisse les bonifier graduellement. Ce processus sera par la suite ajouté à notre offre de service, en complément de ce que nous soutenons déjà.

## Mise en situation dans la Région des 100 plans et théorie du beigne

Au lac à l'épaule de l'hiver 2023, l'équipe a réfléchi à ce qui pouvait favoriser un développement plus intégré des communautés territoriales en approfondissant une des conditions de notre schéma de contribution au changement : « Des acteurs et actrices du développement collectif qui construisent et mettent en œuvre un cadre intégrateur à l'échelle territoriale ». Nous nous sommes posé cette grande question : quelles approches, concepts, stratégies, leviers, postures peuvent soutenir les efforts vers plus de convergence, de cohérence et un meilleur arrimage dans les communautés territoriales? Pour illustrer les défis du développement intégré des communautés territoriales, à une époque où se multiplient les plans d'action, l'équipe a été invitée à travailler sur cette mise en situation que nous avons appelée la Région des 100 plans.

L'exercice nous a notamment permis d'identifier la Théorie du beigne, développée par l'économiste Kate Raworth, comme une clé de compréhension et d'analyse utile pour poursuivre la réflexion d'équipe, mais surtout pour développer des cadres d'analyses et des outils concrets pour mieux accompagner les démarches de développement des communautés territoriales dans leurs efforts d'intégration et de cohérence. Cela a donné lieu à un chantier de travail interne, soit l'appropriation collective de la théorie du beigne puisque, dans le contexte de la transition sociale et écologique, nous croyons qu'il est important de se doter de nouvelles façons de travailler ensemble et de comprendre de façon plus intégrée les défis auxquels nous faisons face.



## Série de vidéos d'appropriation

Afin de nous approprier différents contenus auxquels nous nous intéressons, des membres de l'équipe produisent des capsules vidéo qu'ils rendent ensuite disponibles aux collègues et souvent à un plus large public. Ces capsules, réalisées en dyade, permettent des croisements entre l'équipe-conseil et l'équipe partenariat et mobilisation de connaissances, ce qui renforce notre boucle d'apprentissages. Vous pouvez à ce sujet consulter notre chaîne Youtube.

# Communications et Web – Valorisation des connaissances et médiation numérique

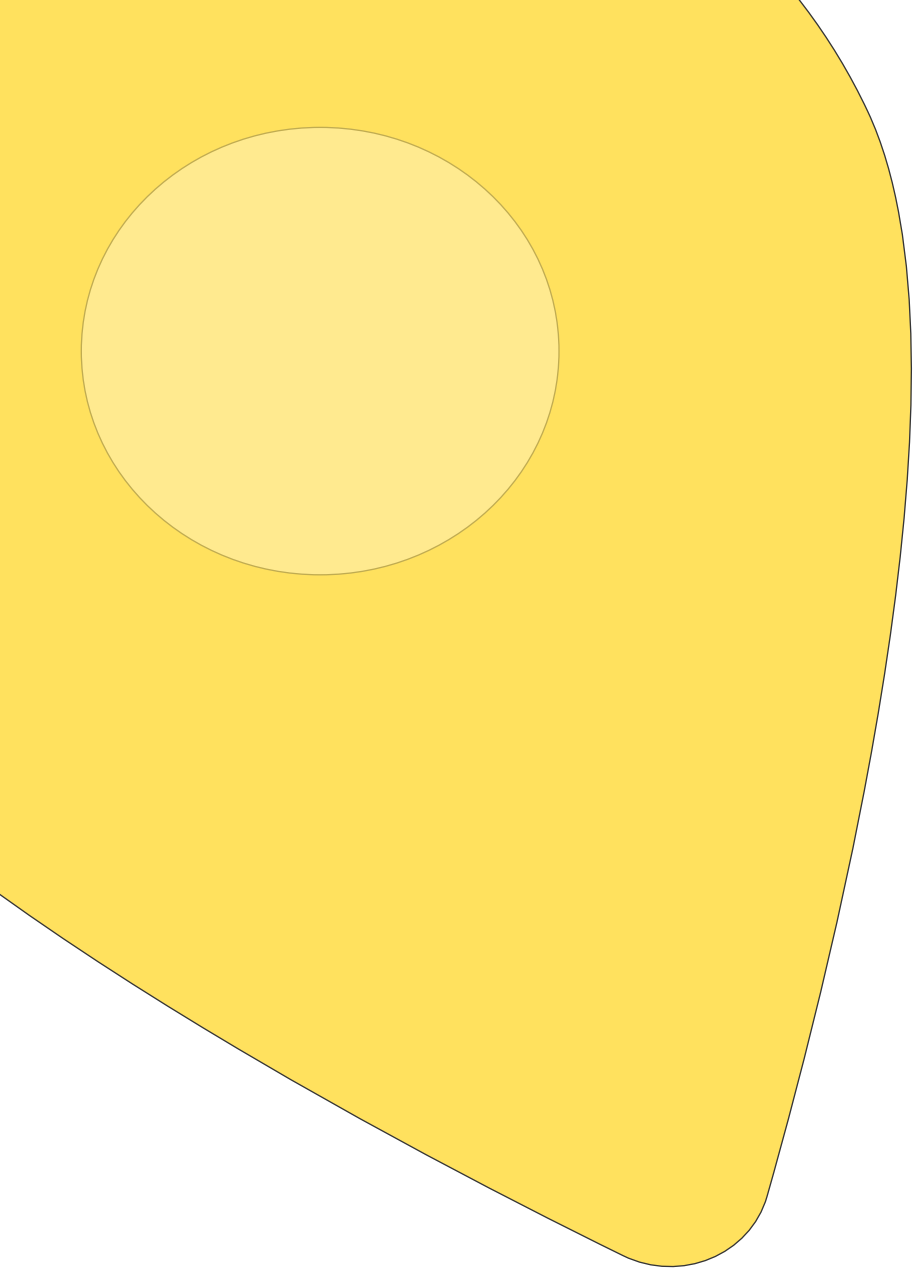
L'année 2022-2023 a vu se concrétiser la mise en place des bases de la nouvelle stratégie de communications évoquée l'an dernier et qui sera déployée en 2023-2024.



L'approche privilégiée dans cette stratégie souhaite voir les communications tel un vaste espace conversationnel et discursif à « tonifier » plutôt que comme un espace de vente à « occuper ». C'est-à-dire un lieu de médiation et de tissage de liens et non pas d'interactions commerciales tel qu'il est envisagé dans les approches marketing classiques. Aussi, une nouvelle image graphique, qui cherche à asseoir le caractère innovant et inclusif de la personnalité de Communagir ainsi que le dynamisme de notre approche est en intégration. Nous encourageons les initiatives de conception de contenus infographiques et la systématisation de la production de contenus vidéo et audio dans notre stratégie de mobilisation des connaissances. Enfin, en cohérence avec nos valeurs, nous maintenons notre présence dans les médias sociaux, mais sommes absents de Tik Tok et avons arrêté nos activités sur Twitter/X). Le budget publicitaire a également été retiré de la filière Meta (Instagram, Facebook) et redirigé ailleurs.



<b>PRODUITS</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Fondation L.A. Chagnon – Mission	700 000	600 000
Opération veille et soutien stratégique (OVSS)	135 808	126 900
Projet Corenforcement des capacités	187 734	297 721
Revenu de mandats et services	506 311	444 494
Projet de recherche TransPhil	12 564	21 000
Chaire de recherche du Canada Approches communautaires inégalités de santé (CACIS)	3 126	3 961
Cotisations des membres corporatifs	630	630
Revenu d'intérêts	27 053	5 039
Revenus divers	9 183	935
Emploi Québec – Évaluation externe	893	3 510
Amortissement – apport reporté afférent aux immobilisations	657	865
	<b>1 583 959</b>	<b>1 505 055</b>
<b>CHARGES</b>		
Salaires et charges sociales	870 012	699 692
Frais de formation	2 280	2 512
Loyer	45 269	42 644
Télécommunications	12 058	11 555
Frais de bureau	8 720	6 035
Équipement et soutien informatique	11 249	-
Entretien et réparation	1 051	1 364
Assurance, permis et taxes	1 339	1 252
Honoraires professionnels	59 635	36 648
Intérêts et frais bancaires	1 651	1 347
Frais de mandats et services	84 617	55 544
Communication et promotions	23 281	20 035
Frais de déplacement et représentation	12 076	10 628
Frais d'activités	24 951	29 589
Adhésion et abonnement	8 193	8 001
Frais divers	37	1 582
Amortissement des immobilisations	4 076	4 243
Projet Corenforcement des capacités	187 734	297 721
Projet OVSS	135 808	126 900
Projet TransPhil	7 329	21 000
Projet CACIS – dépenses directes	387	3 756
<b>RÉSULTATS NETS</b>	<b>1 501 753</b>	<b>1 382 048</b>



# Mission de Communagir

Contribuer à ce que les collectivités du Québec  
soient en mesure de réaliser les changements  
qu'elles jugent nécessaires à leur  
développement collectif.



Adopté par le conseil d'administration  
du 26 octobre 2023.

Déposé à l'assemblée générale annuelle des membres  
du 22 novembre 2023.

Coordination  
Elise Lagacé

Rédaction des textes  
Équipe Communagir

Révision des textes  
Marcel Dugas

Graphisme  
Hidé!, Elise Lagacé

Com

m



Agii