

B I L A N

2023  
2024



CommunAgir



# Sommaire

- 04 Mot du président
- 05 Mot de la directrice
- 06 Les faits saillants de l'année
- 08 Brève incursion dans notre contribution au changement
- 10 Organisation, gouvernance, équipe et vie associative

10 L'ÉQUIPE

12 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

12 LES MEMBRES



14

## Destination 1

Améliorer notre gestion du temps et éviter les surcharges, tout en maintenant notre enthousiasme et notre capacité d'innovation

### 15 Maintenir un équilibre



17

## Destination 2

Élargir notre créneau d'accompagnement pour accueillir des mandats à haut potentiel de transformation, d'innovation et de mobilisation de connaissances

### 18 Histoires

d'accompagnements

### 20 Les mandats en chiffres

### 22 Être un·e allié·e, sans perdre de vue la contribution au changement

### 23 Évaluation des accompagnements

### 24 Les formations en ligne

### 24 Évaluation des formations



27

## Destination 3

Faire évoluer notre stratégie de mobilisation de connaissances et renforcer nos stratégies de valorisation et de partage

### 26 L'expérience des prototypages

### 29 Valorisation et partage de connaissances

### 30 Les partenariats et collaborations

### 33 Conclusion et perspectives : *Suivre les vents*

### 34 États financiers

### 35 Remerciements et crédits

# Mot du président



**Communagir réaffirme, au terme de cette nouvelle année, sa volonté de soutenir le développement collectif dans la transition socioécologique.**

Choisie par l'équipe, cette orientation répond aux attentes de plus en plus importantes des collectivités. Dans un contexte où les territoires sont à la recherche de stratégies de réponse aux impacts de plus en plus évidents des changements climatiques et aux exigences de la justice sociale, dans une conjoncture où les réponses à l'échelle nationale et internationale demeurent largement en deçà des besoins des collectivités, Communagir offre une expertise de processus qui est sans doute le niveau de réponse le plus approprié aux besoins des actrices et acteurs du développement des collectivités.

Le conseil d'administration reconnaît la compétence de l'équipe et son importance pour la mission de Communagir. Nous tentons d'apporter ce que nos ancrages nous apprennent et nous avons le sentiment que cet apport est reçu par une équipe en santé. Si les outils développés connaissent une popularité certaine, les expertises des membres de l'équipe demeurent notre principale valeur et cela est reconnu dans les milieux d'intervention. Nous

avons aussi le sentiment que la gestion ajustée aux nouvelles exigences de la mission a permis d'améliorer les conditions dans lesquelles s'exercent leurs interventions.

C'est avec la satisfaction que m'inspire ce bilan, qu'au terme de sept années au conseil d'administration, dont quatre à la présidence, j'ai choisi de céder ma place. Je pars avec une solide reconnaissance pour ce que j'ai appris en côtoyant l'équipe et en partageant avec les membres du conseil d'administration. Ce départ n'enlève rien à mon intérêt pour Communagir. Je vais sans doute m'ennuyer, mais je suis convaincu que le moment est venu de faire place à la relève.

**René Lachapelle**

# Mot de la directrice



**Dans ce monde en mutation, il devient difficile de mener des exercices de planification stratégique s'échelonnant sur trois ou même cinq ans, en projetant si longtemps à l'avance nos tenants et nos aboutissants.**

Pour faire image, cette difficulté est l'équivalent de naviguer dans une mer de tempêtes. Aussi, depuis 2023, nous avons plutôt adopté une approche basée sur des « destinations attendues » pour orienter nos actions et atteindre nos objectifs. Elles sont convenues annuellement et nous planifions des moments « d'escale » et de « bilan de traversée », tous les six mois, pour mesurer nos avancées. Nos Destinations pour 2023-2024 étaient les suivantes :

1. Améliorer notre gestion du temps et éviter les surcharges, tout en maintenant notre enthousiasme et notre capacité d'innovation. Cette approche nous permet d'atteindre efficacement nos destinations, sauvegarder nos espaces d'apprentissages, accomplir toutes les « autres tâches connexes » et bien équilibrer la conciliation travail-famille-vie personnelle.
2. Élargir notre créneau d'accompagnement pour accueillir des mandats à haut potentiel de transformation, d'innovation et de mobilisation de connaissances. Cette évolution s'appuie sur les apprentissages de CordesCaps, la démarche des États généraux, nos expériences de mandats antérieurs, etc.

3. Faire évoluer notre stratégie de mobilisation des connaissances et renforcer nos stratégies de valorisation et de partage. Cette démarche s'inscrit dans notre volonté de consolider notre boucle d'apprentissages, s'aligner avec la nature de nos projets partenariaux et collaborations ainsi qu'avec notre Schéma de contribution au changement, tout en anticipant le départ de Sonia Racine d'ici la fin d'année 2024.

Dans les pages qui suivent, vous découvrirez comment nous avons navigué vers ces destinations et quelles sont les avancées de notre contribution au changement. Ce bilan offre également un regard global sur cette très belle année 2023-2024, de laquelle l'équipe sort encore plus motivée et soudée pour la suite des choses. Le contexte est peut-être complexe et difficile, mais notre envie de contribuer à le transformer dans une perspective de mieux-être des populations et, plus largement, du vivant, est immense!

Bonne lecture!

**Catherine Chouinard**

# Les faits saillants de l'année



Une planification annuelle visant à atteindre des *Destinations*

→ VOIR P. 5

Deux nouvelles conseillères en développement collectif

→ VOIR P. 10

Sonia Racine qui se prépare pour de nouvelles aventures!

→ VOIR P. 10

L'expérience de CordesCaps réinvestie dans des mandats à haut niveau de transformations

→ VOIR P. 18

Développement d'un nouvel outillage pour renforcer le pouvoir d'agir des collectivités accompagnées

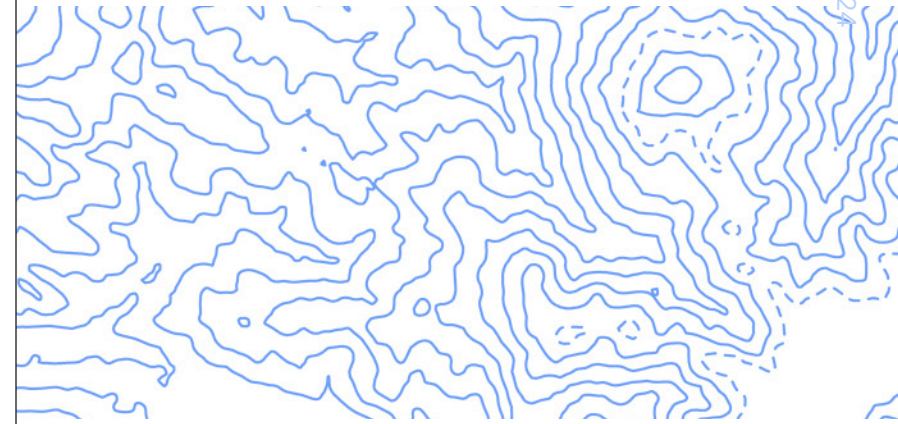
→ VOIR P. 18

Les 9 fonctions de l'accompagnement critique sont perçues comme cohérentes avec l'accompagnement attendu de Communagir et appréciées

→ VOIR P. 22

L'évolution de notre stratégie de mobilisation de connaissances : une expérience menée par l'ensemble de l'équipe

→ VOIR P. 27



Des prototypages qui nous ont entraînés à sortir de nos réflexes habituels en cheminant en confiance sans connaître les livrables

→ VOIR P. 28

Une équipe dédiée à la valorisation et au partage des connaissances

→ VOIR P. 29

L'élargissement des partenariats de l'OVSS, particulièrement auprès des acteurs de la transition sociale et écologique

→ VOIR P. 30



# Brève incursion dans notre contribution au changement

Comme organisation, nous avons identifié l'impact que nous souhaitons avoir en termes de changement systémique pour un développement collectif juste, inclusif et durable : une transition sociale et écologique concrètement en marche dans les collectivités et à l'échelle de l'État.

Notre Schéma de contribution au changement illustre le chemin que nous prenons pour l'atteindre (actions-leviers-conditions).

Voici un survol des leviers dont nous disposons pour atteindre l'impact souhaité.

## DES PARTENARIATS ENTRE LES GRANDS RÉSEAUX DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS, DE LA TRANSITION SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE ET DES MOUVEMENTS SOCIAUX

Il est essentiel de créer des ponts entre les réseaux qui ont un rôle à jouer dans le renouvellement de notre vivre-ensemble et la transformation des systèmes qui lui donnent forme. Nous tentons de stimuler ces partenariats notamment en participant à des chantiers de travail nationaux, en mettant en lien des démarches locales avec des regroupements nationaux, et en croisant les regards d'acteurs qui ont beaucoup à apprendre les uns des autres.

### Exemple d'action en cours en lien avec ce levier

Notre implication auprès du Collectif des partenaires en développement des communautés. Nous sommes actifs dans chacun des chantiers qui ont découlé de la démarche des États généraux.

## DES LIEUX D'ÉCHANGES TRANSVERSAUX ET INTÉGRÉS

En créant ou participant à des espaces de discussions et de partage qui dépassent les inévitables corporatismes de réseaux et les silos. Ces espaces peuvent permettre l'expression de tous les points de vue dans un esprit de recherche d'alliances et de convergences pour trouver des voies porteuses grâce auxquelles nous pourrions avancer ensemble.

### Exemple d'action en cours en lien avec ce levier

Nous avons accompagné la mise en place de l'Alvéole d'innovation dans le cadre des chantiers du Collectif des partenaires en développement des communautés.

## DES CONNAISSANCES UTILES, ACCESSIBLES ET MOBILISÉES

Les connaissances de toutes sortes sont un puissant levier de changement. Mais encore faut-il qu'elles soient adaptées aux besoins actuels qui sont en constante évolution, qu'on puisse y avoir accès facilement et qu'on soit en mesure de les utiliser concrètement. Nous nous employons au quotidien à faire évoluer et rayonner ces connaissances.

### Exemple d'action en cours en lien avec ce levier

Notre travail d'appropriation du livre La théorie du donut : l'économie de demain en 7 principes de l'économiste Kate Raworth, fait en équipe dans un but d'externalisation.

## DES MILIEUX ACCOMPAGNÉS DE FAÇON CRITIQUE

L'accompagnement que nous offrons se veut solidaire des démarches collectives désireuses de mener des changements sur leur territoire. Nous cherchons à adopter une position d'alliés, tout en apportant une perspective critique en activant certaines fonctions que nous pensons pertinentes pour que les efforts collectifs soient porteurs de transformations.

### Exemple d'action en cours en lien avec ce levier

Les 9 fonctions de l'accompagnement critique dont Communagir s'est doté sont appréciées et perçues comme cohérentes avec l'accompagnement attendu de notre part.

## DES ESPACES POUR EXPÉRIMENTER ET INNOVER

Il faut faire exister des projets novateurs et des façons de faire renouvelées pour découvrir jusqu'où nous pouvons aller. Des espaces où il est permis de se tromper pour mieux apprendre ensemble. Ils peuvent se mettre en place autant à travers un exercice de planification stratégique dans un territoire que dans un projet partenarial national.

### Exemple d'action en cours en lien avec ce levier

Dialogues climatiques – Récits du territoire, projet réalisé à l'invitation du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, et qui donne la parole aux individus et stimule le dialogue autour des changements climatiques observés sur leur territoire. Ce projet présente un fort potentiel d'innovation.

## DES ORGANISATIONS QUI SE RENOUVELLENT ET AGISSENT DE MANIÈRE COHÉRENTE EN INTÉGRANT LES CHANGEMENTS QU'ELLES SOUHAITENT PORTER

Il est plus facile de prôner le changement que de le mettre en œuvre, car cela implique presque toujours de se transformer soi-même. Nous pensons que la transition sociale et écologique requiert ce type de changement à toutes les échelles, spécialement dans les organisations qui composent les démarches de développement collectif.

### Exemple d'action en cours en lien avec ce levier

La mise à jour par l'équipe de notre stratégie de mobilisation des connaissances, qui constitue notre valeur ajoutée dans l'écosystème du développement collectif.

# Organisation, gouvernance, équipe et vie associative

## L'équipe

Nous avons connu une belle croissance cette année avec l'arrivée de deux nouvelles conseillères en développement collectif : **Violaine Guérin** (Laurentides) et **Geneviève Olivier-d'Avignon** (Portneuf), alors que **Maude Roy-Chabot** (Bas-St-Laurent) amorçait son passage vers le poste de conseillère pivot en mobilisation des connaissances et accompagnements.

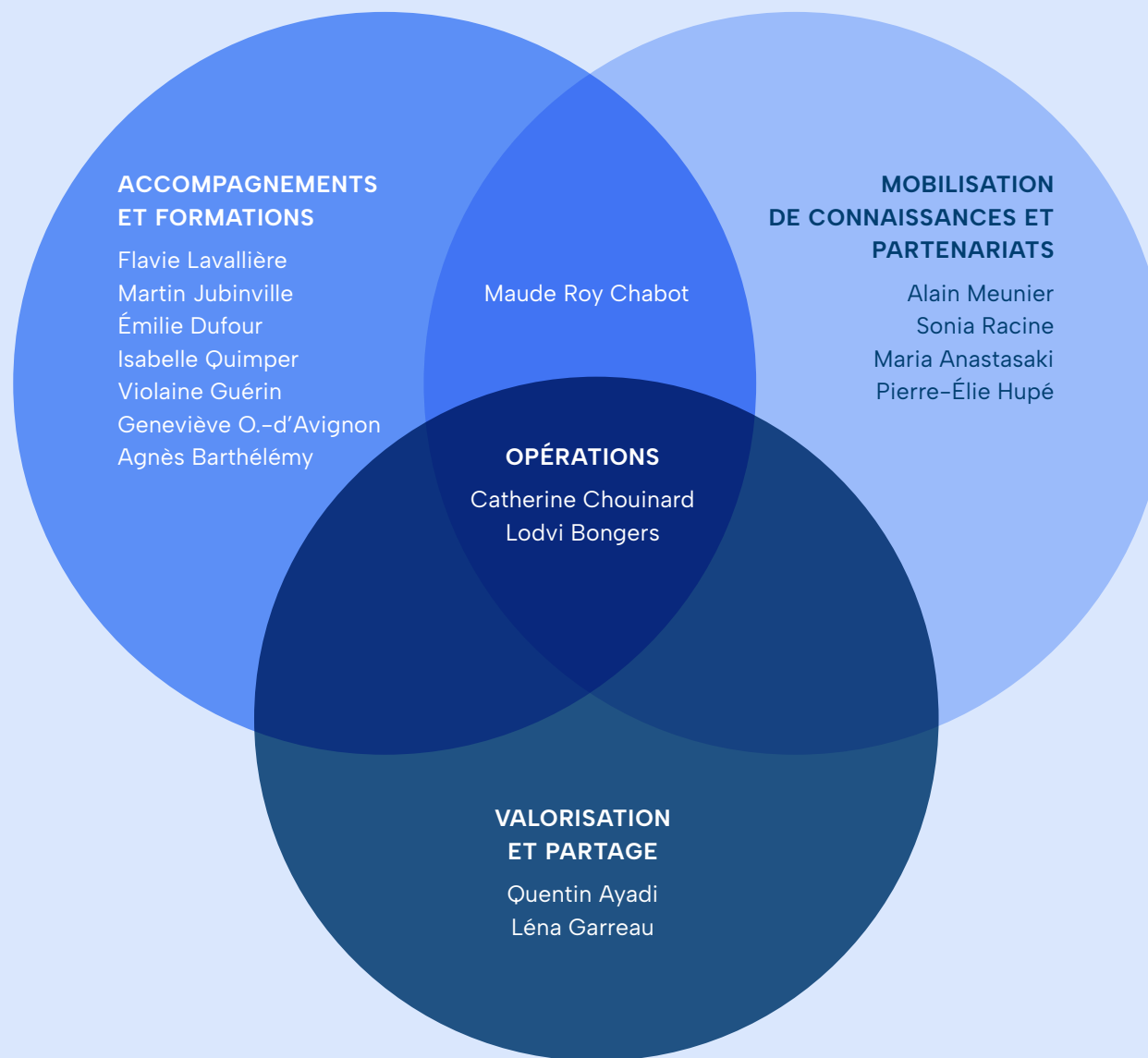
Ce passage s'effectuait dans la foulée de l'annonce du départ de **Sonia Racine** (Québec), conseillère en mobilisation des connaissances qui, après avoir cofondé Communagir, s'en va à la coordination du Collectif des partenaires en développement des communautés. Sonia avait annoncé au printemps 2022 son intention d'aller vers de nouvelles aventures, ce qui nous a permis d'assurer une transition en douceur avec l'équipe et de renforcer au passage notre stratégie de mobilisation de connaissances.

**Quentin Ayadi** (Québec) avait remplacé **Agnès Barthélémy** (Montréal), chargée du soutien en développement collectif, durant son congé de maternité. Après le retour attendu d'Agnès, il a rapidement ré-

intégré l'équipe en prenant la fonction de chargé de la valorisation et du partage des connaissances. Avec **Léna Garreau** (Montréal), agente de soutien à la valorisation et au partage des connaissances - qui partage son temps entre les projets de Communagir et ceux de l'OVSS, qui est arrivée en novembre - ils forment l'équipe Valorisation et partage, très étroitement liée à l'équipe Mobilisation des connaissances.

Quatre conseiller·ère·s associé·e·s poursuivent leur collaboration avec nous, il s'agit de **Nadia Cardin**, **Saleema Hutchison**, **Pierre Prévost** et **Mathieu Vallet**.

[Découvrez tous les membres de l'équipe >](#)



# Le conseil d'administration

Notre CA est composé de 5 membres individuels et de 4 membres corporatifs.

Le CA s'est réuni à 5 reprises au cours de l'année, dont une fois en avril avec toute l'équipe.



## MEMBRES INDIVIDUELS



**René Lachapelle**

Chercheur au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire

PRÉSIDENT

**Gilles Beauchamp**

Organisateur communautaire retraité et blogueur

TRÉSORIER

**Dominique Masse**

Directrice, Table des préfets de Lanaudière

**Dany Carpentier**

Élu municipal, district de La-Vérendrye; Trois-Rivières

**Véronique Massé**

Régisseuse, Développement social et communautaire, Sorel-Tracy

## MEMBRES CORPORATIFS



**Corporation de développement communautaire des Sources**

représentée par **Alain Roy**  
Coordonnateur en transformation sociale à la CDC des Sources

**Les Arts et la ville**

représenté par **Christian Sénéchal**  
remplacé en cours d'année par **Geneviève Vouigny**  
Directrice générale

**Chaire CACIS (Approches communautaires et inégalités de santé)**

représentée par **Catherine Chabot**  
Coordonnatrice

VICE-PRÉSIDENTE

**Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec**

représenté par **Martin Vaillancourt**  
Directeur général

SECRÉTAIRE

## Les membres

En date du 31 juillet 2024, nous comptons 18 membres corporatifs et 468 membres individuels issus de partout au Québec et au-delà, puisque ce sont 88 membres associés qui viennent de l'extérieur du Québec.

18

membres corporatifs

468

membres individuels

88

membres associés hors Québec

### LES MEMBRES CORPORATIFS

- Centre St-Pierre
- Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalité de santé
- Corporation de développement communautaire de Beauport
- Corporation de développement communautaire des Maskoutains
- Corporation de développement communautaire des Sources
- Corporation de développement communautaire du Grand Charlesbourg
- Environnement Mauricie
- Fondation Lucie et André Chagnon
- Les arts et la ville
- MRC les Basques
- Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC)
- Organisme de bassin versant Matapédia-Restigouche
- Réseau québécois de développement social (RQDS)
- Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement (RNCREQ)
- Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC)
- Société d'histoire et d'archéologie de Mashteuiatsh / Musée ilnu de Mashteuiatsh
- Table de quartier l'Engrenage St-Roch



# Maintenir un équilibre

S’assurer du bien-être de l’équipe au travail et d’un équilibre avec la vie personnelle est une priorité. Voici différentes mesures qui ont été prises pour atteindre cette destination :

<p><b>Augmentation des jours de congés annuels</b> en fonction de l’ancienneté.</p>	<p>Pour les postes qui nécessitent un temps plein (35 h/sem.), possibilité de <b>travailler 9 jours</b> par période de paie <b>plutôt que 10</b>.</p>	<p><b>Deux jours par mois</b> ont été réservés dans l’agenda de chacun·e pendant six mois pour <b>faire évoluer notre stratégie de mobilisation des connaissances</b> et renforcer nos approches de valorisation et de partage et <b>maintien d’une journée par mois</b> pour l’année 2024-2025.</p>
<p>Possibilité de se prévaloir d’un <b>congé en traitement différé</b> d’une durée maximale de trois mois pour les employés comptant au moins trois années consécutives à l’emploi de Communagir.</p>		

Les **conseiller·ère·s** en développement collectif, dont la fonction requiert souvent de longues semaines de travail, sont encouragé·e·s à **prévoir en amont des moments de rattrapage** de leurs heures supplémentaires durant l’année. Un **lac-à-l’épaule leur est dédié spécifiquement** pour se pencher sur des nœuds rencontrés dans l’opérationnalisation de leur pratique et, depuis le printemps 2023, un **nouvel espace de travail mensuel** a été créé dans le but de faciliter le développement stratégique du volet accompagnement.

Cette emphase mise sur la gestion du temps a permis d’arriver au lac-à-l’épaule de juin avec une équipe qui ne se sentait pas à bout de souffle. Une première!

DESTINATION 1



Améliorer notre gestion du temps et éviter les surcharges, tout en maintenant notre enthousiasme et notre capacité d’innovation

Nous reconnaissons que la tâche à accomplir pour faire émerger des sociétés plus justes, où l’humain et son environnement remplacent la productivité et le profit au cœur des préoccupations est immense. Mais ces changements que nous souhaitons ne peuvent se faire au détriment des gens qui ont à cœur de les voir s’accomplir. Cette approche nous permet de **travailler plus efficacement** et de **sauvegarder nos espaces d’apprentissages** sans perdre de vue la primordiale **conciliation travail-famille-vie personnelle** des membres de l’équipe. Grâce au travail entourant la Destination 1, la mer nous semble un peu plus calme.

## DESTINATION 2



## Élargir notre créneau d'accompagnement pour accueillir des mandats à haut potentiel de transformation, d'innovation et de mobilisation de connaissances

Si l'on n'avance pas, on recule dit l'adage. C'est dans cet esprit que la deuxième destination prend tout son sens. La pandémie a aggravé plusieurs des crises auxquelles nous faisons face et la nécessité d'une transition sociale et écologique en marche dans les collectivités apparaît comme étant encore plus évidente. Mais il y a tant à faire et nous avons souvent l'impression de ramer contre le courant.

Nous continuons à accompagner des planifications collectives et des démarches de gouvernance, principalement dans le domaine social. Mais on fait de plus en plus souvent appel à nous pour **explorer de nouvelles avenues**. Les apprentissages de [CordesCaps](#), la démarche des États généraux, nos expériences de mandats antérieurs sont autant d'assises qui nous permettent d'**élargir notre champ d'action**.

Nous vous présentons quelques-uns des mandats qui ont marqué notre année.

# Histoires d'accompagnements

## CŒURS VILLAGEOIS : VERS UNE MEILLEURE COLLABORATION ENTRE ÉLU·E·S ET CITOYEN·NE·S

Tourisme Cantons-de-l'Est a développé un processus d'accompagnement des municipalités menant à l'accréditation Cœurs villageois, un projet « de structuration des milieux autour d'un plan d'action, dans une optique d'accueil des clientèles touristiques contribuant au rayonnement des municipalités dans la région ». Accompagnée par une chargée de projet, la démarche est menée par un comité de pilotage réunissant des élu·e·s et des citoyen·ne·s interpellé·e·s par le développement récréotouristique de leurs municipalités. Le maintien de la collaboration entre élu·e·s et citoyen·ne·s s'est avéré un défi de taille. Une formation obligatoire aux membres des comités Cœurs villageois a été proposée et on a fait appel à nous pour accompagner l'organisation dans cette démarche.

De plus, nous avons conçu une formule encourageant les échanges entre élu·e·s et citoyen·ne·s, tout en prévoyant des espaces de non-mixité pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.

Nous avons également accompagné les Cœurs villageois et l'équipe de Tourisme Cantons-de-l'Est dans une démarche participative permettant l'élaboration de leur plan de développement stratégique.

## MISE EN PLACE DE L'ALVÉOLE D'INNOVATION : RELEVER LE DÉFI DU ROULEMENT DE PERSONNEL

Après la tenue des États généraux en développement des communautés, une alvéole d'innovation a été organisée pour tenter de trouver des solutions à l'épineuse question du roulement de personnel. Un laboratoire d'expérimentation a été mis en place pour trouver de nouvelles voies afin de relever ce défi.

Lors des travaux de l'alvéole, les personnes participantes ont fait ressortir les mécanismes qui expliquent le roulement de personnel. Il y a ceux qui relèvent de la démarche collective et ceux qui relèvent des réalités vécues par les personnes dans les fonctions de coordination. Inutile de le rappeler, le roulement de personnel n'est pas sans conséquence, autant pour les personnes qui quittent les démarches que pour les démarches elles-mêmes. Il entraîne une perte d'expérience et de mémoire collective, des recommencements, de la stagnation, une perte de sens, etc.

## ÉTATS GÉNÉRAUX DU TRAVAIL SOCIAL : RÉFLÉCHIR AUTREMENT POUR DÉTERMINER COLLECTIVEMENT DES CHANGEMENTS

Près d'un quart de siècle après les derniers États généraux du travail social, une vaste consultation orchestrée par l'Institut du Nouveau Monde (INM) a conduit à des recommandations et des constats. Cette démarche a culminé lors du Sommet des États généraux du travail social, tenu les 19 et 20 avril 2024, qui a réuni 400 participant·e·s. Notre équipe a été sollicitée afin de soutenir l'organisation dans une réflexion novatrice pour encourager l'innovation collective. Cet accompagnement proposait trois phases : 1) conception de l'événement, 2) animation, évaluation et analyse et 3) réflexion collective pour les suites.

Cette initiative visait à redéfinir les contours du travail social de demain dans un contexte de transformation sociétale. Une *Déclaration d'engagement* a été rédigée à la suite du Sommet, et plus de 500 de personnes l'ont signée à ce jour.

## RUES PRINCIPALES : PARTIR DU PRINCIPE QUE DES PROCESSUS DIFFÉRENTS CONDUISENT À DES RÉSULTATS DIFFÉRENTS

Nous avons eu le privilège d'accompagner la démarche *Collectivité inclusive, dynamisation agile* de Rues principales, qui vise à élaborer des projets urbains inclusifs et équitables de façon pérenne, tant dans les processus de revitalisation que dans leurs résultats. Avec eux et leurs partenaires clés, nous avons approfondi les éléments fondateurs ainsi que le sens et la portée des expérimentations à la base de cette démarche. Pour y arriver, nous avons constitué un groupe d'allié·e·s aux origines et perspectives variées, qui ont été invité·e·s à sortir de leur contexte habituel.

Nous poursuivons avec eux cet accompagnement. La phase de dialogue explorera notamment les *10 capacités critiques pour mener des changements systémiques*, les *conditions favorables à l'engagement* et les *mécanismes d'inclusion dans les gouvernances partagées*. Nous serons également de la phase de transfert des apprentissages en contribuant à la réflexion sur le maintien des conditions d'expérimentation et la captation des apprentissages. Les outils pour cette phase ont été expérimentés par notre équipe dans le cadre de notre exercice de prototypages pour atteindre la 3e Destination (voir p. 26).

## RÉGION DE LA BIOSPHERE DE CHARLEVOIX : MOBILISER LES SAVOIRS DES SECTEURS AYANT UN IMPACT

La Région de la biosphère de Charlevoix est l'une des premières régions habitées reconnue par l'UNESCO. Cette reconnaissance offre un accès intéressant à divers leviers nationaux et internationaux contribuant à un développement plus solidaire et durable des territoires. Notre accompagnement visait à soutenir la mobilisation des savoirs de groupes d'acteurs dont les activités et les décisions ont un impact sur les milieux naturels et la biodiversité de Charlevoix. Les secteurs de l'économie, de l'environnement, du monde municipal et du milieu social ont été mobilisés pour favoriser leur engagement dans un plan intégré de conservation des milieux naturels et de la biodiversité.

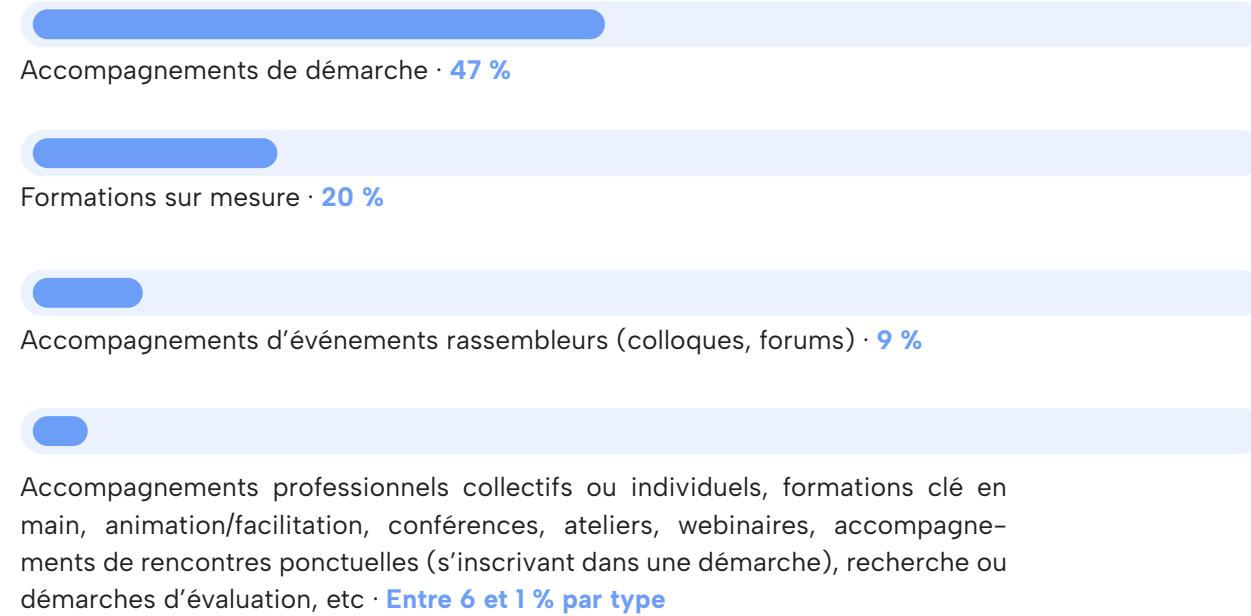
Cette démarche a permis de faire entendre la voix de groupes qui ont été historiquement moins entendus et considérés, comme les Premiers Peuples. La région de Charlevoix couvre les territoires traditionnels du Nionwentsio (Nation Huronne-Wendat), du Nitassinan (Nation Innue), du Wolastokuk (Nation Wolastoqiyik Wahsipekuk) et de la Nation Mohawk.

# Les mandats en chiffres

Au cours de l'année, 129 mandats ont été réalisés ou étaient en cours de réalisation. C'est un nombre légèrement inférieur à l'an dernier (137), mais l'ampleur des mandats a augmenté.

**129**  
mandats

## Nature des mandats



## Accompagnements : les besoins exprimés

### ● PLANIFICATION COLLECTIVE

plan stratégique, plan d'action

### ● FONCTIONS

d'animation, de coordination et d'accompagnement

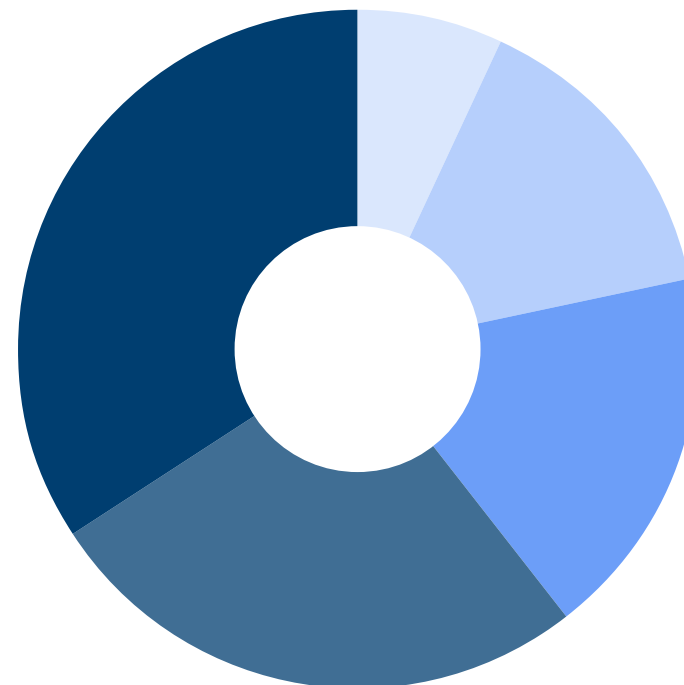
### ● GOUVERNANCE

Élaboration ou révision, arrimage et intégration

### ● DIVERS

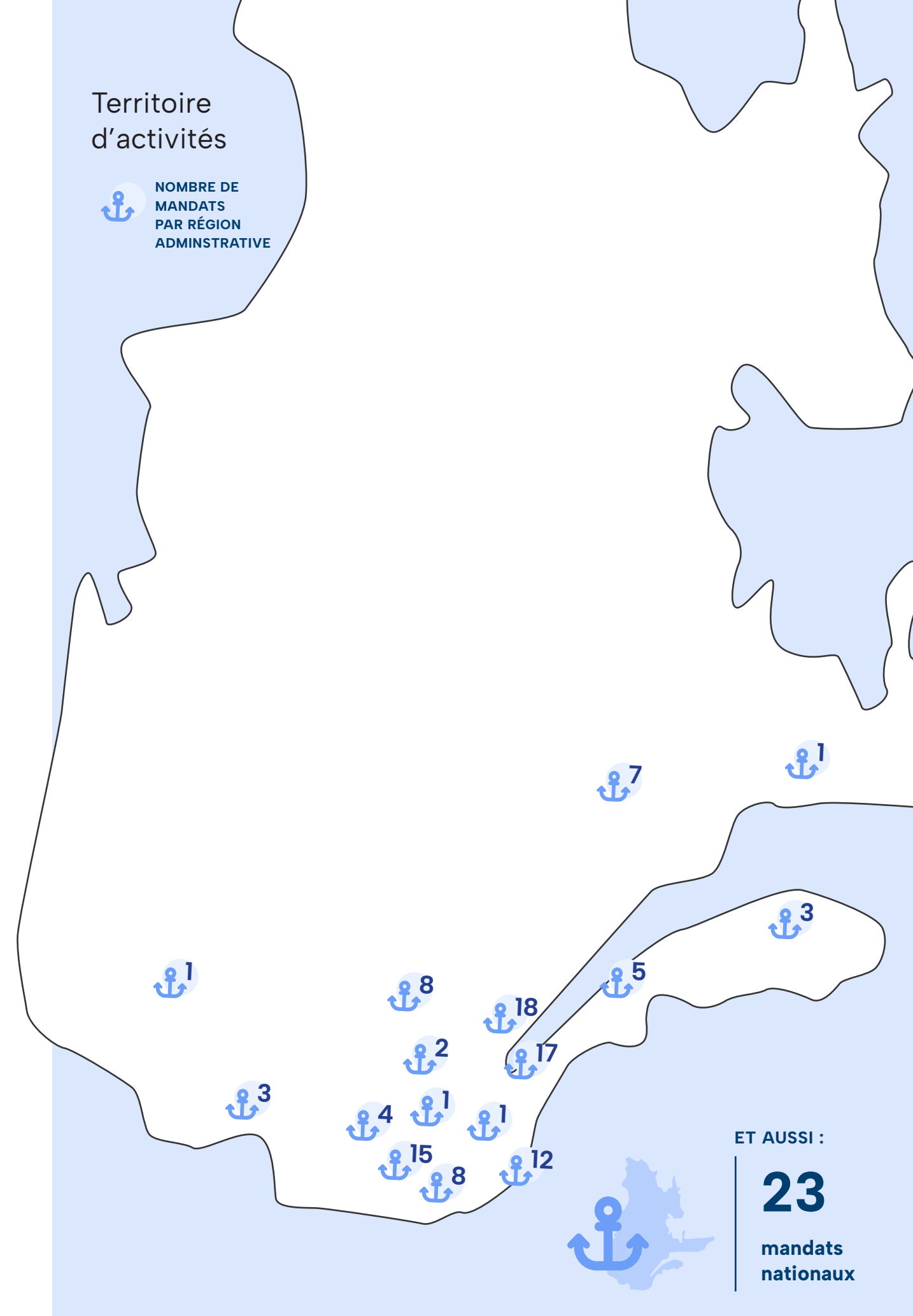
Développement et gestion de projets collectifs | Participation citoyenne | Élaboration de politique | Engagement et influence | Consultation | Positionnement stratégique | Pérennisation | Connaissance d'une situation, d'une population ou d'un territoire | Évaluation et monitoring

### ● AUTRES BESOINS



## Territoire d'activités

**NOMBRE DE MANDATS PAR RÉGION ADMINISTRATIVE**



ET AUSSI :  
**23**  
mandats nationaux

# Être un·e allié·e, sans perdre de vue la contribution au changement

L'accompagnement offert par Communagir se veut solidaire des démarches collectives désireuses de mener des changements sur leur territoire. Toutefois, nous cherchons un équilibre entre être *l'allié·e des démarches* et avoir une perspective critique en activant certaines fonctions que nous pensons pertinentes pour que les efforts collectifs soient porteurs de transformations. Nous avons identifié neuf de ces fonctions qui constituent ce que nous appelons l'accompagnement critique.

Cette année, nous avons interpellé plusieurs des démarches avec lesquelles nous avons travaillé pour avoir leur rétroaction à ce sujet. Elles nous ont confirmé que les fonctions sont bel et bien activées dans les accompagnements.

Selon les personnes rencontrées, elles sont manifestes dans :

- La préparation pour faire face aux **relations de pouvoir** dans les rencontres, mais également dans les questions soulevées pour préparer les animations.
- Le souci de favoriser l'**inclusion** des différentes expertises et partenaires moins entendus.
- La mise en place des **conditions** pour des ateliers et rencontres offrant des espaces ouverts de dialogue où les membres peuvent s'exprimer librement.
- L'**analyse de l'écosystème** pour, entre autres, identifier les acteurs pertinents.

- La contribution, à différentes étapes de la démarche, à la **structuration de la pensée collective**.
- La mise à profit des **différentes expertises** dans le travail collectif.

Certaines fonctions qui touchent à des dimensions plus délicates, comme les prises de décisions et la gestion du pouvoir, n'ont pas toujours été pleinement mobilisées. Toutefois, la capacité de soulever et clarifier les enjeux de diverses natures est une capacité forte. Il semble se dégager un besoin d'améliorer la capacité à guider les prises de décisions difficiles et anticiper les controverses potentielles. Finalement, l'aspect qui ressort le plus est le fait que les 9 fonctions de l'accompagnement critique sont appréciées et perçues comme cohérentes avec l'accompagnement attendu de Communagir.



## Évaluation des accompagnements

Nous avons implanté cette année une méthode qui nous permet de mieux évaluer l'appréciation de nos accompagnements. Ainsi, à la fin d'un mandat, nous rencontrons les principaux leaders de la démarche, la conseillère ou le conseiller concerné·e et un autre membre de notre équipe qui n'a pas été directement impliqué. Cela permet de dégager des apprentissages quant à l'appréciation du processus et de l'accompagnement lui-même, de ses effets, des améliorations à apporter et des enjeux à considérer.

Nous avons analysé les contenus de neuf rencontres et l'impression qui s'en dégage est fort encourageante. Les attentes face aux processus et à notre accompagnement ont été atteintes, quand elles n'ont pas été dépassées ! Les gens ont louangé la **qualité de l'animation** et ont vanté les **processus proposés** qui ont permis l'atteinte des objectifs souhaités. Il a été question d'une expertise « palpable » et d'**accompagnements bien structurés** qui ont mis les personnes participantes en confiance et ont facilité les prochaines étapes.

Nos accompagnateur·trice·s sont décrits comme étant « **généreux·euse·s** de leur temps et de leurs connaissances », **neutres** et « à la fine pointe de l'accompagnement ». Les organisations que nous avons accompagnées considèrent que Communagir a aidé à la **crédibilité de leur démarche** et leur ont donné une **confiance accrue** en leurs moyens tout en favorisant l'**inclusion** de nouveaux membres et la **participation démocratique**.

Les rencontres d'évaluation sont structurées afin que de laisser la place aux aspects qui ont moins fonctionnés. Même les accompagnements les plus réussis sont porteurs d'enseignements pour la suite des choses. Le **maintien de la mobilisation à long terme** demeure un enjeu pour beaucoup de démarches. Certaines d'entre elles nous ont fait remarquer que les **processus** de préparation et les rencontres de comités pouvaient être **énergivores**. On aurait parfois souhaité un accompagnement plus soutenu entre les rencontres ou des rencontres de travail supplémentaires avec les personnes qui sont impliquées de près dans les démarches sans faire partie du comité de pilotage. Nous avons pris bonne note de ces remarques qui nous permettront d'améliorer nos services et pratiques.

# Les formations en ligne

Pendant l'année, 193 personnes ont participé à nos six formations en ligne (ouvertes à tous les publics). Les voici présentées en quelques mots.

6

formations

193

participant·e·s

95%

de satisfaction

[Retrouvez ici la programmation de toutes nos formations >](#)

## SEPTEMBRE 2023

### Planification collective dans la complexité

Animée par Isabelle Quimper et Émilie Dufour, la formation souhaitait offrir des outils pour relever les défis d'un contexte en pleine mouvance.

## OCTOBRE 2023

### Stratégie de mobilisation pour le développement des collectivités

Animée par Maude Roy-Chabot, la formation a offert des clés pour faire converger les énergies de personnes et d'organisations de différents horizons vers une action collective porteuse de transformation.

## DÉCEMBRE 2023

### Participation citoyenne et développement des communautés territoriales

Animée par Émilie Dufour et Maude Roy-Chabot, cette formation, traitant de participation citoyenne et d'inclusion en tant que solutions à la crise sociale qui nous frappe de plein fouet, s'est avérée si populaire qu'elle a été offerte une deuxième fois au mois de juin.

## FÉVRIER 2024

### Animer et accompagner des processus collectifs

Animée par Violaine Guérin et Maude Roy-Chabot. Cette formation qui s'adressait aux personnes ayant peu ou beaucoup d'expérience en animation et accompagnement de processus collectifs était bonifiée d'un troisième bloc optionnel.

## MARS 2024

### Gestion de projets collectifs

Cette formation, animée par Flavie Lavallière et Martin Jubinville, offrait un heureux mélange de présentation de contenus et d'exercices concrets destinés aux personnes soutenant la mise en œuvre de projets collectifs.

## AVRIL 2024

### Gouvernance des démarches collectives

Animée par Flavie Lavallière et Martin Jubinville. Cette formation qui explorait la structuration d'espaces collectifs favorisant les changements que nous voulons produire était aussi offerte avec un troisième bloc au choix des personnes participantes.

# L'évaluation des formations en ligne

Sur l'ensemble des personnes qui ont participé à nos formations, 132 d'entre elles ont répondu au formulaire d'évaluation. Avec un taux de satisfaction à 95 %, on ne peut qu'être content des résultats.

Les personnes inscrites étaient venues chercher des **connaissances théoriques** et des **outils pratiques**, cet objectif a été atteint. Elles sont reparties plus conscientes de l'importance de **clarifier l'intention** et les objectifs des rencontres et des projets. Elles ont ajouté à leur coffre de nombreux outils pour améliorer les pratiques de **gestion de projets collectifs** et de **participation citoyenne** et ont obtenu accès à une grande quantité de documents et de **ressources**

**pertinentes**. De plus, leur compréhension des étapes pour favoriser la participation citoyenne et gérer les projets collectifs s'en est trouvée améliorée.

Les gens qui ont participé souhaitaient également obtenir des **opportunités d'échange et de réflexion** pour renforcer leurs compétences et nous avons livré la marchandise. Dans les évaluations, on nous a parlé de réseautage, d'échanges éclairants avec les collègues et partenaires sur les pratiques et les outils. De **nouveaux concepts, théories et notions**. De pistes nouvelles de réflexion sur les pratiques actuelles et les approches à adopter, sans oublier les idées pour élaborer des stratégies

de participation citoyenne et améliorer les processus de gouvernance que les inscrit·e·s ont pu tirer.

Mais ce n'est pas tout. Les réponses au formulaire nous disent aussi que les personnes participantes ont vu **leur confiance en elles-mêmes renforcée**. Certaines ont tiré de l'exercice la conviction qu'il faut porter une attention particulière à **l'inclusion** et à la participation de tout le monde. D'autres ont trouvé **l'envie de s'impliquer davantage dans la communauté** et enfin, nos formations ont validé des pratiques existantes chez certaines personnes et leur ont donné le sentiment de **ne pas être seules** face aux défis.

Même si les formations en ligne répondent

largement aux attentes, des ajustements sont souhaités pour améliorer l'expérience. Notons par exemple l'idée d'offrir un **module d'introduction** et un **glossaire** de termes clés à l'intention des personnes nouvelles dans le développement des communautés. On nous propose aussi de présenter plus d'**études de cas** réels et de mises en situation, d'offrir des programmes de **formation avancée**, d'allouer plus de temps pour les échanges et les solutions collectives et proposer un **suivi personnalisé post-formation**. Toutes ses suggestions sont prises en considération dans un souci constant d'amélioration de notre offre de formations.



DESTINATION 3

Faire évoluer notre stratégie de mobilisation de connaissances et renforcer nos stratégies de valorisation et de partage



Cette démarche s'inscrit dans notre volonté de **consolider notre boucle apprentissages**, **d'aligner nos projets partenariaux** avec notre Schéma de contribution au changement, et d'anticiper le **départ de Sonia Racine** d'ici la fin de 2024.

Cette initiative, que nous considérons comme la plus importante de l'année, nous a mobilisés deux journées par mois pendant six mois pour avancer sur ces différents objectifs.

Nous avons notamment cherché à **schématiser et documenter nos processus** de mobilisation des connaissances, **clarifier les rôles** au sein de notre organisation, et **ajuster les postes clés** afin d'assurer une vision claire et évolutive de nos responsabilités.

# L'expérience des prototypages

C'est lors de notre rencontre d'orientation d'octobre 2023 qu'il a été convenu de fonctionner par prototypage pour nous permettre de **documenter nos processus**.

**NOUS LES AVONS ARTICULÉS AUTOUR DE CINQ THÈMES >**



Chaque membre de l'équipe a pu choisir un ou deux thèmes et ainsi devenir membre d'une « protéquipe » (bienvenu dans l'humour communagirien!). Chacune d'elles a identifié un-e chef-fe de meute et un-e capteur-euse d'apprentissages. **Sept questions** posées en fin de rencontre ont guidé les membres dans l'**examen du processus** vécu par la protéquipe.

**ON PEUT LES RÉSUMER AINSI >**

- |          |  |          |  |
|----------|--|----------|--|
| <b>1</b> | <b>QUELS SONT LES DÉFIS RENCONTRÉS DANS LES ÉCHANGES, DANS LES COLLABORATIONS, DANS LE PARTAGE DES RÔLES ?</b> | <b>5</b> | <b>COMMENT LE CONTENU S'EST-IL DÉVELOPPÉ? À QUEL MOMENT SOMMES-NOUS À L'AISE DE FAIRE AVANCER UN SUJET ?</b>     |
| <b>2</b> | <b>QU'EST-CE QUI A ÉTÉ FACILITANT, AIDANT, SOUTENANT ?</b>   | <b>6</b> | <b>LA POSTURE RÉFLEXIVE INHÉRENTE À LA CAPTATION DES APPRENTISSAGES</b>  |
| <b>3</b> | <b>QUEL EST LE NIVEAU DE SATISFACTION INDIVIDUEL ET COLLECTIF À LA FIN DE LA RENCONTRE ?</b>                   | <b>7</b> | <b>QUELS PUBLICS AVIEZ-VOUS PARTICULIÈREMENT EN TÊTE ET QU'AVEZ-VOUS APPRIS SUR LA FAÇON DE LES CONSIDÉRER ?</b> |
| <b>4</b> | <b>LES EXPERTISES DE CHACUN·E·S ONT-ELLES ÉTÉ VALORISÉES ?</b>   |          |  |

**Ce mode d'expérimentation a permis de cheminer sans que nous connaissions préalablement les « livrables » attendus, seulement la destination souhaitée. Nous avons dû sortir de nos réflexes habituels et accueillir un certain inconfort qui a été générateur de changements.**

Lors de notre rencontre d'orientation d'avril, nous avons pu identifier des **facteurs facilitant une progression en contexte d'expérimentation**. Il serait trop long d'en dresser une liste complète, mais notons que le **travail en petites équipes mixtes**, formées sur la base des **intérêts** personnels et professionnels, un **cadre de rencontre souple** permettant d'accueillir les détours et de **petits livrables** qui rythment le tempo avec une reconnaissance des **marqueurs de progrès** ont facilité

les choses. Nous avons aussi remarqué qu'un **soin particulier aux désaccords et tensions** permet d'évoluer. Même chose pour la reconnaissance de **changements dans les postures** personnelles et collectives, la prise de conscience des **rapports de pouvoir** et de leur influence et l'**ancrage dans l'expérience et le vécu** des territoires pour débloquer des nœuds idéologiques.

Les différents apprentissages sur les thèmes explorés que nous nous sommes appropriés au fil de six mois de prototypages transparaissent déjà dans nos pratiques. Ils se transformeront en contenus et outils au cours des mois et années qui viennent.

[Voici un aperçu du schéma évolutif qui a supporté la réflexion autour de notre processus de mobilisation de connaissances.](#)

## Valorisation et partage de connaissances

Dans le cadre du soin apporté à la mobilisation de connaissances, nous avons fait le constat qu'il était essentiel de se donner les moyens suffisants à toutes les étapes de la boucle. Une embauche a été réalisée en ce sens et nous avons désormais **une équipe dédiée** au partage et à la valorisation des connaissances (VPC) composée de deux personnes.

L'arrivée de nouveaux visages a contribué à l'émergence d'une **nouvelle vision** et d'une **énergie créatrice** de nouveauté. C'est dans cet élan que diverses explorations ont été entamées. Mentionnons tout d'abord une **présence accrue sur les réseaux sociaux**, afin de partager et faire profiter notre réseau de ressources pertinentes. Cela a aussi permis de faire une **veille des projets émergents** et de **se relier** avec les territoires et partenaires.

Parmi les autres explorations, notons une **réflexion sur l'identité** et la **ligne éditoriale** de l'organisation, qui nous a amené, entre autres, à davantage partager avec l'externe les diverses discussions qui animent l'équipe. Une emphase a été mise pour un soin particulier aux divers **processus et outils internes**. On parle désormais d'« externalisation-interne » pour désigner la mise en mouvement et des trajectoires des connaissances au sein même de l'équipe de Communagir.

L'équipe VPC a créé des liens avec des homologues d'autres organisations et participe à des **communautés de pratiques**. Elle a également travaillé à une réorganisation, en vue d'une **revalorisation**, de connaissances actuellement « cachées » au fond des tiroirs de notre site web, ainsi que leur déclinaison en divers formats pour optimiser leur appropriation. Un processus de travail pour la **refonte du site web** a également été élaboré, dans une perspective d'arrimage avec la boucle de mobilisation de connaissances.

Cette année aura été pleine de mouvements pour l'équipe VPC, mais elle aura permis de poser les bases de plusieurs réflexions de fond sur lesquelles s'appuyer dans l'avenir.



# Les partenariats et collaborations

Les partenariats et les collaborations demeurent cruciaux pour accomplir pleinement notre mission. Dans le grand puzzle du développement collectif, chaque partenaire apporte une pièce unique. C'est la raison pour laquelle nous investissons tellement de nos énergies dans cette stratégie depuis nos débuts et nous continuerons de le faire, puisque nous avons choisi les partenariats comme destination pour 2024-2025.

Cette année, le [projet CorDesCaps](#) s'est terminé, laissant dans son sillage de nouvelles collaborations, des apprentissages et nombre d'outils. D'autres projets se sont poursuivis ou ont émergé. De nouvelles collaborations ont quant à elles pris forme. En voici une synthèse.

## LES PROJETS ET COLLABORATIONS QUI SE POURSUIVENT

### Consolidation et renouveau pour l'OVSS

À la suite des États généraux du développement des communautés, l'[Opération veille et soutien stratégiques](#) a adopté une approche stratégique de consolidation en 2023-2024. Cette période, qui a vu le recrutement de nouveaux membres permanents et contractuels, a été marquée par plusieurs initiatives clés. L'OVSS s'est, elle aussi, activement engagée dans la réalisation de la Destination 3. Voici quelques autres initiatives centrales de cette dernière année.

- **Partenariats et thématiques** : L'OVSS a renouvelé ses collaborations existantes et établi de nouveaux partenariats, tout en explorant de nouvelles thématiques.
- **Expansion sectorielle** : L'OVSS a approfondi ses liens avec de récents secteurs, dont celui de la transition écologique, élargissant ainsi son champ d'action.
- **Stratégie de communication** : L'arrivée de Léna Garreau a permis de revoir la stratégie de partage et de valorisation des connaissances.
- **Refonte numérique** : Un projet de refonte du site Internet a été initié, mise en ligne prochainement !

Cette période de transition a permis à l'OVSS de se repositionner stratégiquement, renforçant ainsi ses capacités pour mieux servir les acteurs collectifs dans les années à venir. Comme à l'habitude, l'équipe de l'OVSS vous déposera ultérieurement un bilan exhaustif de cette année de transition.

## LES PROJETS ET COLLABORATIONS QUI SE POURSUIVENT

### TransPhil

Les recherches sur la transition socioécologique et philanthropique dans le développement des communautés territoriales (TransPhil) se sont accentuées cette année. Rappelons que Communagir est une des six organisations membres du comité directeur de cet ambitieux projet. Sonia Racine en assure la direction avec Denis Bourque.

L'année qui se termine a permis de faire un grand pas dans les analyses de chacun des terrains de recherche, celui de Sonia étant l'Engrenage Saint-Roch. Les chercheur·e·s ont aussi commencé à croiser les données et à rédiger les monographies.

En plus de ce travail de longue haleine, l'équipe de recherche a répondu à la demande des partenaires du comité directeur qui espéraient un soutien concret pour les démarches territoriales en attendant les résultats finaux. Nous avons été très impliqués dans la création de [Outil de réflexion pour un développement des communautés territoriales inscrit dans la transition socioécologique](#). De plus, un travail d'évaluation de son appropriation par des démarches est en cours. Les résultats devraient être disponibles au printemps 2025.

### Collectif des partenaires en développement des communautés

Nos liens avec le [Collectif](#) sont solides et nombreux. Outre notre participation au comité de coordination, à tous les chantiers découlant des États généraux et notre accompagnement pour la mise en place de l'Alvéole d'innovation, nous avons également documenté l'approche et les pratiques déployées lors du Tour d'horizon ayant précédé le Rendez-vous national des États généraux. Alors que cette démarche a manifestement porté fruit, nous cherchons à comprendre ce qui a permis cette réussite pour que ces apprentissages puissent être utiles aux divers chantiers et aux pratiques d'accompagnement de collectifs en général, comme ce fut le cas pour les États généraux du travail social présentés en p. 19. Un travail a été amorcé de concert avec l'OVSS et le Collectif pour donner un autre tour de roue aux résultats. C'est à suivre !

### Projet Collectif

Nous avons été réélus à titre de membre organisationnel au conseil d'administration de [Projet collectif](#) pour un mandat de deux ans. C'est Maria Anastasaki qui nous représente en sa qualité de coordonnatrice de l'OVSS.

## LES PROJETS ET COLLABORATIONS QUI DÉMARRENT

### Dialogues climatiques

Ce [projet-pilote](#) financé par le gouvernement du Québec dans le cadre du Plan pour une économie verte 2030 présente un très fort potentiel d'innovation. Il se dessine en trois volets. D'abord, la cueillette des récits en Haute-Côte-Nord et dans le nord de Lanaudière auprès de personnes de différents secteurs et lors d'événements publics. Ensuite, la transformation de cette cueillette pour en faire une œuvre artistique d'une part et d'autre part, l'analyse de la cueillette pour comprendre les transformations et leurs effets sur les habitants d'un territoire. Enfin, présenter les œuvres dans les deux régions pour susciter des dialogues et pister les personnes intéressées vers des initiatives locales pour leur permettre de s'impliquer.

L'évaluation du projet est basée sur la description des [Dix capacités critiques pour mener des changements systémiques](#) développée dans le cadre du projet CorDesCaps. Le rapport final sera déposé en janvier 2025.

### Comité sur la subsidiarité horizontale

Nous avons organisé en juin 2023, avec la collaboration de plusieurs partenaires, la Semaine de la subsidiarité horizontale à Montréal. Daniela Ciaffi, vice-présidente du Laboratoire de la subsidiarité (LABSUS) est venue nous parler de l'expérience italienne en matière d'administration partagée des biens communs. Depuis, un comité coordonné par [Espace MUNI](#) a été mis en place pour explorer l'implantation de ce principe prometteur dans les municipalités du Québec.

## Conclusion et perspectives : *Suivre les vents*



Au cours des dernières années, Communagir s'est transformé, tout en préservant ses trois stratégies d'intervention : l'accompagnement, les partenariats et la mobilisation de connaissances, qui gardent toute leur pertinence.

La planification par *Destinations*, les retombées du projet Cordescaps, les 9 fonctions de l'accompagnement critique, les mandats à haut potentiel de transformation ne sont que quelques exemples cités dans ce bilan qui illustrent cet **ajustement à l'évolution du contexte**. Ces transformations étaient (et sont encore, d'autres suivront!) nécessaires pour nous permettre de nous adapter et ainsi poursuivre notre mission. En ce sens, notre schéma de contribution au changement agit comme un guide constant, soulignant l'**importance d'engager la transition sociale et écologique à toutes les échelles**, du microlocal au national. Il nous aide à garder le cap tout en restant flexibles et agiles pour *suivre les vents* qui soufflent autour de nous.

S'il n'est pas toujours simple de mesurer concrètement les progrès réalisés pour cette transition, il est encore bien plus ardu d'évaluer notre contribution spécifique. Pourtant, de notre position d'observateur·trice·s privilégié·e·s, nous constatons des **avancées notables** depuis 2021, année où nous avons défini notre vision d'impact sur le développement collectif. Et non seulement elles sont en cours, mais elles s'accroissent!

Par exemple, au sein des démarches intersectorielles de développement territorial, un nombre croissant d'acteurs collectifs prennent **conscience des enjeux** liés aux changements climatiques et aux bouleversements écologiques. Ces personnes se questionnent sur leur rôle dans l'inversion des tendances préoccupantes qui nous affectent toutes et tous. Bien que chaque démarche ait son propre rythme en matière de réflexion et d'action, il est indéniable qu'un **mouvement dynamique** se dessine en faveur d'une transition sociale et écologique. Cette **mobilisation collective** est un signe encourageant pour l'avenir et témoigne d'un engagement partagé vers des solutions durables adaptées aux réalités de nos territoires.

Pour notre part, nous continuerons à suivre les vents avec conviction et détermination, à la mesure de nos capacités et en demeurant un acteur engagé pour un développement collectif plus équitable, inclusif et durable.

# États financiers

	2023 2024	2022 2023
<b>PRODUITS</b>		
Fondation Lucie et André Chagnon	714 000 \$	700 000 \$
Opération veille et soutien stratégique (OVSS)	210 771 \$	135 808 \$
Dialogues Climatiques	13 287 \$	-
Projet CoRenforcement des capacités	67 397 \$	187 734 \$
Projet TransPhil	17 250 \$	12 564 \$
Revenus de mandats et services	583 276 \$	506 311 \$
Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS)	-	3 126 \$
Cotisations des membres corporatifs	720 \$	630 \$
Revenus d'intérêts	42 802 \$	27 053 \$
Revenus divers	6 100 \$	9 183 \$
Emploi Québec - Évaluation externe	-	893 \$
Amortissement - apport reporté afférent aux immobilisations	501 \$	657 \$
<b>Total</b>	<b>1 656 104 \$</b>	<b>1 583 959 \$</b>
<b>CHARGES</b>		
Salaires et charges sociales	936 071 \$	870 012 \$
Frais de formation professionnelle	10 557 \$	2 280 \$
Loyer	39 963 \$	45 269 \$
Télécommunications	10 381 \$	12 058 \$
Frais de bureau	10 876 \$	8 720 \$
Équipements et soutien informatique	2 607 \$	11 249 \$
Entretien et réparations	946 \$	1 051 \$
Assurances	1 602 \$	1 339 \$
Honoraires professionnels	42 584 \$	59 635 \$
Intérêts et frais bancaires	1 733 \$	1 651 \$
Frais de mandats et services	125 030 \$	84 617 \$
Communication et promotions	9 952 \$	23 281 \$
Frais de déplacement et représentation	3 568 \$	12 076 \$
Frais d'activités	30 241 \$	24 951 \$
Adhésion et abonnements	9 292 \$	8 193 \$
Frais divers	13 295 \$	37 \$
Amortissement des immobilisations	4 076 \$	4 076 \$
Projet CoRenforcement des capacités (annexe A)	74 686 \$	187 734 \$
Projet OVSS (annexe B)	211 519 \$	135 808 \$
Projet TransPhil (annexe C)	4 745 \$	7 329 \$
Projet Dialogues Climatiques (annexe D)	13 287 \$	-
Projet CACIS - dépenses directes	-	387 \$
<b>Total</b>	<b>1 584 011 \$</b>	<b>1 501 753 \$</b>
<b>Résultat net</b>	<b>72 093 \$</b>	<b>82 206 \$</b>

## Remerciements et crédits

Adopté par le conseil d'administration  
du 16 octobre 2024.

Déposé à l'assemblée générale annuelle  
des membres du 14 novembre 2024.

### COORDINATION

Quentin Ayadi

### RÉDACTION DES TEXTES

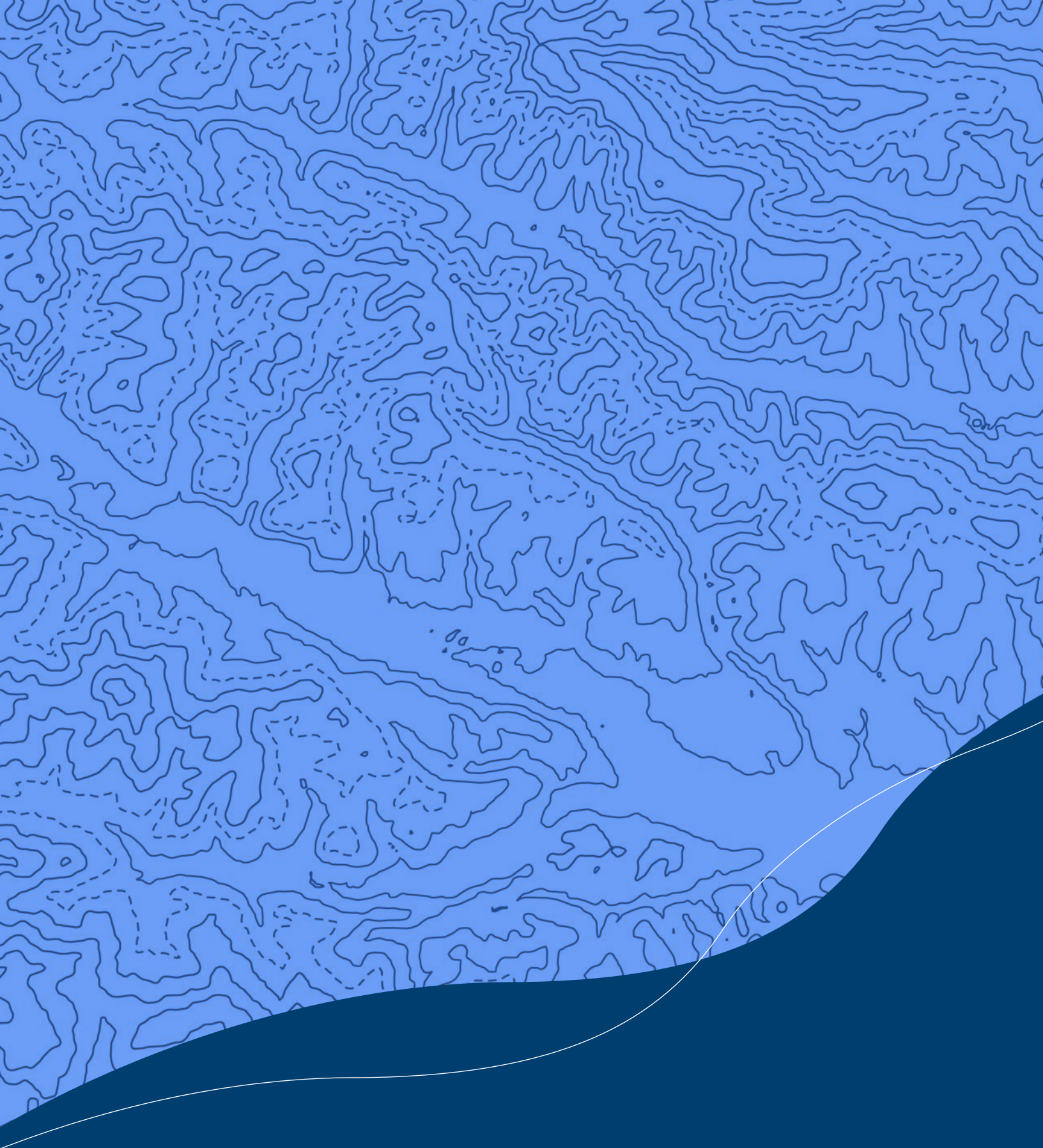
Équipe Communagir

### RÉVISION DES TEXTES

Marcel Dugas

### PHOTOGRAPHIES

Vanessa Viera



CommunAgir