



# PORTFOLIO

Présentation de divers accompagnements en lien avec le monde municipal, réalisés par l'équipe de Communagir

SEPTEMBRE 2024

## Qui sommes-nous?

Communagir est une organisation qui se spécialise dans les processus qui permettent un développement inclusif, équitable et durable des collectivités et des territoires au Québec. Nous offrons des services et des outils utiles à ceux et celles qui assurent ce développement. Nous travaillons avec eux et elles pour renforcer leur capacité d'action et faciliter leurs démarches. À travers nos activités de recherche et développement, nous contribuons également à l'avancement des connaissances, des pratiques et des conditions favorables en matière de développement collectif.

## Notre approche d'accompagnement : à besoin unique, réponse unique!

Tous nos accompagnements sont élaborés sur mesure, selon la réalité particulière que vivent les acteurs et actrices concernés et le contexte dans lequel ils évoluent. Nous agissons en coconstruction avec les parties prenantes, dans une perspective de renforcement de leur pouvoir d'agir, avec rigueur et souplesse.

## Une équipe compétente, polyvalente et expérimentée

L'équipe de Communagir possède une vaste expérience et une expertise reconnue dans le domaine du développement collectif. Elle est en mesure d'œuvrer aux différents paliers territoriaux auprès d'une diversité d'acteurs et actrices (municipaux, communautaires, publics, culturels, de la transition socioécologique, etc.).

Les membres de notre équipe ont œuvré dans un nombre impressionnant de secteurs, de la revitalisation urbaine à l'économie sociale, du développement social et communautaire à la participation citoyenne et bien d'autres encore. Voici quelques-uns de leurs principaux champs de compétences :

- Les dynamiques de développement
- La gouvernance
- Les enjeux de la collaboration intersectorielle
- Les processus de changement
- L'évaluation dans une perspective d'apprentissage et d'amélioration continus.

\* En annexe, vous trouverez le schéma des neuf fonctions de l'accompagnement critique, l'une des bases de notre action et qui distingue notre approche.

# Laboratoires autour de la gouvernance partagée d'un projet de vitalité culturelle

**Année :** 2022-2024 (en cours)

**Mandataire :** Service de la culture de la Ville de Montréal

## Description

Le service de la culture de la Ville de Montréal anime et soutien des initiatives de **développement de Quartiers culturels** dans différents arrondissements.

Le laboratoire doit permettre de renforcer **les liens de collaboration interne** et de mettre la table pour une première forme de gouvernance partagée pour un projet de vitalité culturelle. Cette expérience vise à favoriser l'**émergence d'une approche territoriale du développement culturel** qui contribue à l'identité des communautés, à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et à la vitalité culturelle, sociale et économique des quartiers.

La **gouvernance partagée**, en tant que structure facilitant la participation d'une variété d'actrices et d'acteurs dans la réflexion et la mise en œuvre du projet, est au centre de la démarche. Elle vise la mobilisation d'une diversité de parties prenantes et la **construction d'une identité collective** dans chaque arrondissement. La Ville centre souhaite soutenir l'élaboration d'une gouvernance partagée dans certains arrondissements en créant, en collaboration avec l'équipe des arrondissements ciblés, un premier **lieu de pratique** et un **atelier de réflexion** autour de la gouvernance partagée.

Dans le cadre de cette démarche, Communagir propose dans un premier temps de soutenir le développement d'une **compréhension partagée des fondements** d'une gouvernance partagée, entre les membres de l'équipe de l'arrondissement impliqués.

Par la suite, en collaboration avec le Service de la culture et l'arrondissement, Communagir propose différents contenus au comité de travail afin de **coconstruire les étapes d'un laboratoire** qui se réalisera dans l'arrondissement. Ce laboratoire permettra aux différentes directions de l'arrondissement d'expérimenter de nouvelles façons de collaborer à l'intérieur de la structure et-ou à l'extérieur, avec des partenaires externes.

Ces laboratoires coconstruits avec l'équipe de l'arrondissement permettront aussi le **développement d'outils pratiques** afin de soutenir l'application des apprentissages et de suivre l'évolution des composantes de la gouvernance partagée ainsi que d'intégrer des ajustements en continu.

# Soutien à la mobilisation pour des Cœurs de collectivités inclusifs et équitables

**Année :** 2023-2025 (en cours)

**Mandataire :** Rues principales

## Description

Nous avons accompagné le projet *Collectivité inclusive, dynamisation agile* de Rues Principales. Il a pour objectif d'élaborer des **projets urbains inclusifs et équitables** de façon pérenne, autant dans les processus de **revitalisation** que dans leurs résultats (notamment, les interrelations entre l'offre commerciale ou l'aménagement et leurs effets sur l'ensemble des populations). Avec l'équipe de Rues Principales, et en collaboration avec des partenaires clés aux origines et **perspectives variées**, nous avons approfondi les **éléments fondateurs** ainsi que le sens et la portée des **expérimentations** qui sont à la base de cette démarche. Pour y arriver, nous les avons invités à **sortir de leur contexte habituel** pendant une journée complète pour chercher à incarner concrètement et collectivement les éléments essentiels du processus d'inclusion et préciser les avenues à explorer. Suite à ces travaux, l'équipe de Rues Principales a structuré le projet en trois phases : sélection des milieux, accompagnement des milieux et transfert des apprentissages.

Nous poursuivons cet accompagnement pour soutenir les processus de **mobilisation** en visant le **renforcement des capacités** des actrices et acteurs des communautés visées. Nous serons également de la phase de **transfert des apprentissages** en contribuant à la réflexion sur le maintien des conditions d'expérimentation, l'identification des indices de progression des expérimentations et la captation des apprentissages dans chacun des milieux.

**Voir la fiche descriptive du projet :** <https://www.ruesprincipales.org/collectiviteinclusive>

# Renouvellement de la Politique culturelle

**Année :** 2024-2025 (en cours)

**Mandataire :** Ville de Joliette

## Description

Forts de notre expertise en développement collectif et de notre approche sur mesure, nous avons pour mission de soutenir les municipalités et leurs partenaires dans la coconstruction de politiques et d'initiatives adaptées aux réalités locales.

C'est donc dans ce cadre que la Ville de Joliette a fait appel à nos services pour le renouvellement de sa politique culturelle.

Le mandat de Communagir dans cette démarche consiste à :

**Fournir un soutien stratégique** : Nous accompagnons la Ville de Joliette dans l'analyse et le bilan de sa politique culturelle actuelle, tout en tenant compte des nouvelles dynamiques sociales. Notre objectif est de créer une base solide pour une politique renouvelée, en phase avec les besoins contemporains.

**Faciliter la participation et l'engagement** : Grâce à une démarche participative, nous aidons la Ville à consulter ses citoyen·ne·s, ses organisations culturelles, et autres parties prenantes. En mobilisant ces acteurs, nous veillons à ce que la nouvelle politique culturelle soit le reflet des aspirations et des besoins du milieu.

**Accompagner la rédaction et l'implantation** : En collaborant étroitement avec un comité de pilotage, nous coanimons les discussions et élaborons les outils nécessaires pour une rédaction inclusive de la politique. Nous restons également disponibles pour soutenir les premières étapes de la mise en œuvre de cette politique par le biais d'un plan d'action.



# Arrimage des plans et politiques en développement social de la MRC

**Année :** 2024-2025 (en cours)

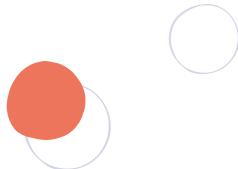
**Mandataire :** MRC Maria-Chapdelaine

## Description

La MRC de Maria-Chapdelaine constatait que la **multiplication des plans d'action et politiques** (ex. MADA, jeunes, familles, etc) rendait leur suivi et leur mise en oeuvre difficile, surtout dans les petites municipalités. Elle a fait appel à Communagir dans l'intention de faire croître les chances que des **changements significatifs** puissent prendre forme dans ses municipalités et pour maintenir les **ressources mobilisées**, surtout dans les municipalités ayant moins de ressources.

Le premier volet de cet accompagnement permet de soutenir l'**arrimage des plans et politiques en développement social** tant au palier local (municipalité) que supra-local (MRC). Pour y arriver, un gabarit intégrateur a été développé dans lequel les objectifs des divers plans se distinguent avec des codes de couleur. Il se veut simple, pratique et utile pour les équipes municipales. Une étape de consultation est prévue pour mettre à jour les objectifs pour certains groupes cibles (ex. aîné·e·s) dans le respect des attentes des ministères concernés (ex. MSSS – MADA).

Le second volet de cet accompagnement débutera en 2025 et vise à **renforcer les capacités de mise à jour, de suivi et de mise en œuvre** des plans intégrés en développement social de chaque municipalité et de la MRC. Une **formation** sur mesure se préparera avec les agentes de développement municipal, dans l'intention qu'elles puissent ensuite **transmettre ces savoirs essentiels aux nouveaux élus·e·s de leur municipalité**, suite à l'élection 2025: portrait des enjeux et problèmes sociaux de la municipalité et MRC; portrait des avancées, leviers et ressources existantes; objectifs par groupe cible du plan intégré en développement social et outils et stratégies pour suivre les progrès.



# Planification stratégique

**Année :** 2023-2024

**Mandataire :** Comité Enfance-Jeunesse-Famille-Réussite Éducative (MRC des Chenaux)

## Description

Depuis plusieurs années, les membres du Comité s'activent à agir ensemble pour la réussite éducative sur leur territoire. Forts d'une vingtaine d'organisations participantes, provenant de différents milieux, ces derniers contribuent, par leur mobilisation et leur engagement, à réaliser des **actions concertées**, dans une **perspective écosystémique et inclusive**. Fiduciaire de l'Entente 2023-2028 avec la Démarche Mauricienne en prévention de la pauvreté, la MRC des Chenaux s'est engagée à soutenir le Comité.

Pour guider les efforts de concertation dans les quatre prochaines années, un plan stratégique a été élaboré par les partenaires, avec l'accompagnement de Communagir. Les objectifs étaient de **faciliter l'opérationnalisation** de leurs actions collectives, d'avoir davantage de **prévisibilité** et de prendre de l'avance face à des opportunités qui se présenteront d'ici 2028. Le regroupement souhaite également être capable de mieux **mesurer et suivre sa progression**, dans le but d'instaurer une culture évaluative qui permet de **capitaliser sur les apprentissages** effectués par les partenaires.

À l'étape du portrait, les partenaires ont choisi de se questionner sur le niveau d'inclusivité au sein de leur démarche. Ils et elles se sont d'abord demandé comment mesurer cette indicateur au sein d'un espace collectif pour se doter d'un "**thermomètre de l'inclusion**". Des questions sur les bénéfices et les limites d'une structure inclusive ont aussi aidé à échanger sereinement sur le sujet.

Finalement, en utilisant une échelle de Likert, les partenaires ont déterminé deux **critères** pour mesurer l'inclusivité dans le regroupement, selon deux postures, soit en tant qu'individu et en tant qu'organisation :

1. *Mon sentiment d'appartenance à la démarche est élevé.*
2. *Mon organisation a un sentiment d'appartenance élevé à la démarche.*
3. *Comme personne, je suis reconnue à ma juste valeur, au sein de la démarche.*
4. *L'organisation que je représente est reconnue à sa juste valeur, au sein de la démarche.*

Le calcul, avec ses limites méthodologiques, a permis de se doter d'un temps 0.

La **diversité** au sein de la démarche et sa **représentativité** par rapport à la composition de la population du territoire feront éventuellement l'objet de discussion, pour identifier les profils des personnes et des organisations moins incluses et déterminer des **pistes d'actions dans le but de devenir une structure plus inclusive**.

# Cœur Villageois – Vers une meilleure collaboration entre élu·e·s et citoyen·ne·s

**Année :** 2023-2024

**Mandataire :** Tourisme Cantons-de-l'Est

## Description

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 à la fois des élu·e·s et des citoyen·ne·s interpellé·e·s par le **développement récréotouristique** de leur municipalité.

L'un de leurs défis rencontrés à la suite de l'élaboration de leur plan d'action a été de maintenir le travail de **collaboration entre les élu·e·s et les citoyen·ne·s**. Pour y répondre, ils ont choisi d'élaborer une **formation** qui serait ensuite obligatoirement donnée aux membres des comités Cœurs Villageois. C'est dans ce contexte qu'ils ont fait appel à nous. Pour cette formation, nous leur avons proposé d'accompagner le comité de pilotage dans l'**expérimentation de différentes formules**. Ces derniers ont proposé différents thèmes à traiter, nous avons pour notre part mis au jeu des contenus pertinents comme le guide\* sur les pratiques qui favorisent l'engagement (que nous avions développé dans le cadre d'un chantier partenarial) ainsi que les travaux sur le Corenforcement des capacités à mener des changements systémiques\*\*. Considérant que l'un des défis concerne principalement la **reconnaissance mutuelle**, nous avons proposé de planifier une formule qui favorise les échanges entre élu·e·s et citoyen·ne·s, tout en aménageant des **espaces de non-mixité** permettant aux présuppositions ou aux craintes de s'exprimer.

En parallèle, nous avons également accompagné les Cœurs Villageois et l'équipe de Tourisme Cantons-de-l'Est dans l'élaboration du **plan de développement stratégique**. Cette démarche participative, en plus de générer une vision à long terme, a représenté une opportunité d'**augmenter la connaissance et l'appropriation** des Cœurs Villageois pour les divers acteurs impliqués

\* Guide sur l'engagement : <https://communagir.org/contenus-et-outils/nos-productions/l-engagement-condition-essentielle-pour-mener-des-changements-collectifs/>

\*\* Cordescaps : <https://communagir.org/partenariats-et-collaborations/cordescaps/>

# Préparation et animation d'un événement rassembleur dans le cadre d'un plan d'action en immigration

**Année :** 2023-2024

**Mandataire :** MRC de La Matanie

## Description

La MRC de la Matanie s'est dotée d'un **Plan d'action territorial collectif et concerté** en attractivité, accueil, intégration et pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en Matanie 2022-2025, dont la **gouvernance** se veut **participative**.

À la suite de l'adoption du cadre de gouvernance, des **exercices de priorisation** ont été réalisés et ont servi de support pour réaliser la planification de la prochaine année. La présentation de ces propositions représentait un **moment clé dans la mobilisation des partenaires**, la poursuite des travaux et le maintien des pratiques participatives. Ainsi, la MRC a souhaité organiser un événement rassembleur, dont les objectifs étaient de **stimuler l'engagement**, faire connaître et **célébrer les avancées** et aborder le défi de la **circulation de l'information** entre les acteurs. La MRC de la Matanie a souhaité être accompagnée par Communagir afin de préparer et d'animer l'événement rassembleur, tout en soutenant l'**intégration du modèle participatif**.

Pour ce faire, Communagir a proposé de former un comité de pilotage pour planifier et assurer le soutien nécessaire à la réalisation de l'événement. De plus, des rencontres avec les membres du comité de pilotage ont été prévues pour **clarifier les intentions**, identifier plus spécifiquement les **résultats attendus** et préciser les **stratégies d'animation** proposées par Communagir. L'appropriation du cadre de gouvernance participative par le comité de pilotage était également incluse à la démarche.

## Livrable

Plan d'action territorial collectif et concerté en attractivité, accueil, intégration et pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles en Matanie:  
[https://www.mrcdematane.qc.ca/images/Upload/Services/Developpement\\_rural/mrc-matanie-plan-daction-immigration-global2-web.pdf](https://www.mrcdematane.qc.ca/images/Upload/Services/Developpement_rural/mrc-matanie-plan-daction-immigration-global2-web.pdf)

(rédigé par le mandataire).

# Élaboration d'un pacte régional en matière d'adaptation aux changements climatiques

**Année :** 2023

**Mandataire :** Table des préfets de Lanaudière

## Description

La Table des préfets de Lanaudière (TPL) est une instance politique ayant pour principal objectif de permettre aux MRC du territoire lanaudois de se **concerter sur des dossiers régionaux** et d'**échanger sur des enjeux communs**. Lors du dernier exercice de définition des différentes priorités régionales, les questions de l'adaptation face aux changements climatiques ont soulevé une grande préoccupation ayant abouti à la création d'une démarche de sommet régional, venant marquer le début d'un **engagement de la région** qui souhaite être prête à **faire face aux effets des changements climatiques**.

Cette démarche visait à comprendre les **causes** et les **impacts** des changements climatiques sur les organisations municipales et à trouver des moyens pour s'adapter à ces impacts, en s'inspirant d'exemples concrets. Ainsi, la TPL souhaitait être en mesure d'adopter **un pacte qui contiendra des actions concrètes et réalistes** pour l'ensemble des municipalités de la région.

C'est afin d'accompagner l'équipe de la TPL et un comité de ressources techniques dans l'élaboration de ce pacte et dans l'organisation d'un sommet menant à l'adoption de celui-ci que la TPL a fait appel à Communagir.

Le conseiller en développement collectif a ainsi offert du soutien en lien avec la **préparation et l'animation d'un événement** réunissant les différentes ressources techniques des MRC et de possibles partenaires, tant municipaux que socioéconomiques. Cette dernière a permis de faire une proposition de base qui a été soumise aux différentes municipalités pour rétroaction. Par la suite, cette proposition a été ajustée et bonifiée. **L'adoption** de celle-ci a été faite lors d'un **sommet réunissant les différentes municipalités de la région**.

Communagir a cocréé et coanimé les différents **ateliers de discussion** permettant d'obtenir **l'engagement** le plus ambitieux et réaliste possible.

Illustration de la démarche: <https://www.prefetlanaudiere.com/wp-content/uploads/2023/10/bilan-sommet-complet-final-copie-avec-compression.pdf>

# Démarche menant à la rédaction d'un plan d'action en développement social

**Année :** 2020-2021

**Mandataire :** Arrondissement Ahuntsic-Cartierville

## Description

Communagir a réalisé un accompagnement en trois étapes visant à mener une démarche rassembleuse pour élaborer son plan d'action en développement social qui permet de « **partager une vision commune et intégrée du développement social** » en tenant compte des planifications et plans d'action déjà en réalisation sur le territoire.

En collaboration avec le comité de travail de l'Arrondissement, la conseillère en développement collectif a mené les trois étapes suivantes:

1. **Synthèse des planifications** effectives sur le territoire et formation d'un comité de pilotage diversifié (intervenantes et intervenants du milieu communautaire et municipal) permettant de cibler les thématiques prioritaires.
2. **Priorisation** des enjeux, des thématiques et des actions par les parties prenantes.
3. **Consultation** visant à recueillir tous les commentaires, les avis et les recommandations des experts et expertes du milieu (organismes, institutions œuvrant sur le territoire, membres des deux tables de quartier) touchant les thématiques et les enjeux qui devraient être priorisés en matière de développement social et communautaire.

La démarche a facilité **l'appropriation** et **l'engagement** des différentes directions de l'Arrondissement dans la démarche en développement social et a permis la priorisation d'enjeux et d'actions à mener dans les trois prochaines années par l'Arrondissement.



# Définition d'un mécanisme de collaboration territoriale pour le développement social

**Année :** 2018-2019

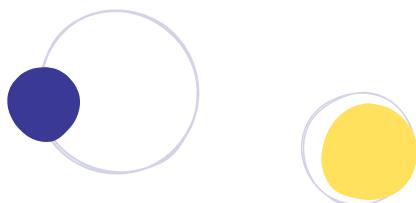
**Mandataire :** MRC de Beauharnois-Salaberry

## Description

La MRC de Beauharnois-Salaberry, par l'entremise de son comité de développement social, a contacté Communagir pour l'appuyer dans sa **structuration** autour des nouvelles opportunités en matière de développement des territoires et des collectivités au Québec, ainsi que pour **clarifier ses rôles** et **prioriser ses actions** en fonction du contexte actuel.

Cette démarche comprenait notamment plusieurs rencontres de travail avec le comité de pilotage et avec l'actuel comité de développement social; des rencontres avec des acteurs et actrices clés du territoire et avec des citoyens et des citoyennes, ainsi que de la **recherche sur les différentes pratiques de gouvernance** en lien avec le développement des territoires et des collectivités. À terme, elle a permis d'établir:

- Un **portrait** renouvelé des éléments qui caractérisent le territoire, des concertations existantes et des enjeux déjà mis de l'avant à l'échelle de la MRC et de la sous-région de la Montérégie-Ouest;
- Une **analyse des besoins** vécus par les acteurs et actrices clés;
- Une **priorisation des enjeux** pour les cinq prochaines années et une vision partagée du changement;
- Un **mécanisme de collaboration** permettant d'y travailler efficacement;
- Les **premières étapes** de travail pour agir collectivement.



# Consultation autour de la Politique en développement social et communautaire

**Année :** 2017-2018

**Mandataire :** Ville de Lévis

## Description

Ce mandat est une partie de l'accompagnement réalisé dans le cadre de la **rédaction de la Politique de développement social** de la Ville de Lévis. Communagir a accompagné la Ville de Lévis dans la **recension, le design et l'animation des grands rendez-vous** des partenaires et la **coconstruction des priorités** incluses dans leur plan d'action en développement social.

Pour ce mandat, la Ville de Lévis souhaitait favoriser le **dialogue entre les acteurs de sa communauté** dans un souci de **partage de l'expertise** et de **mise en commun de la vision** ainsi que des enjeux. À ce titre, une Commission consultative de développement social et communautaire a été créée afin de porter les travaux entourant la Politique. Cette instance est composée d'une trentaine de partenaires intersectoriels qui possèdent une expertise auprès de plusieurs clientèles.

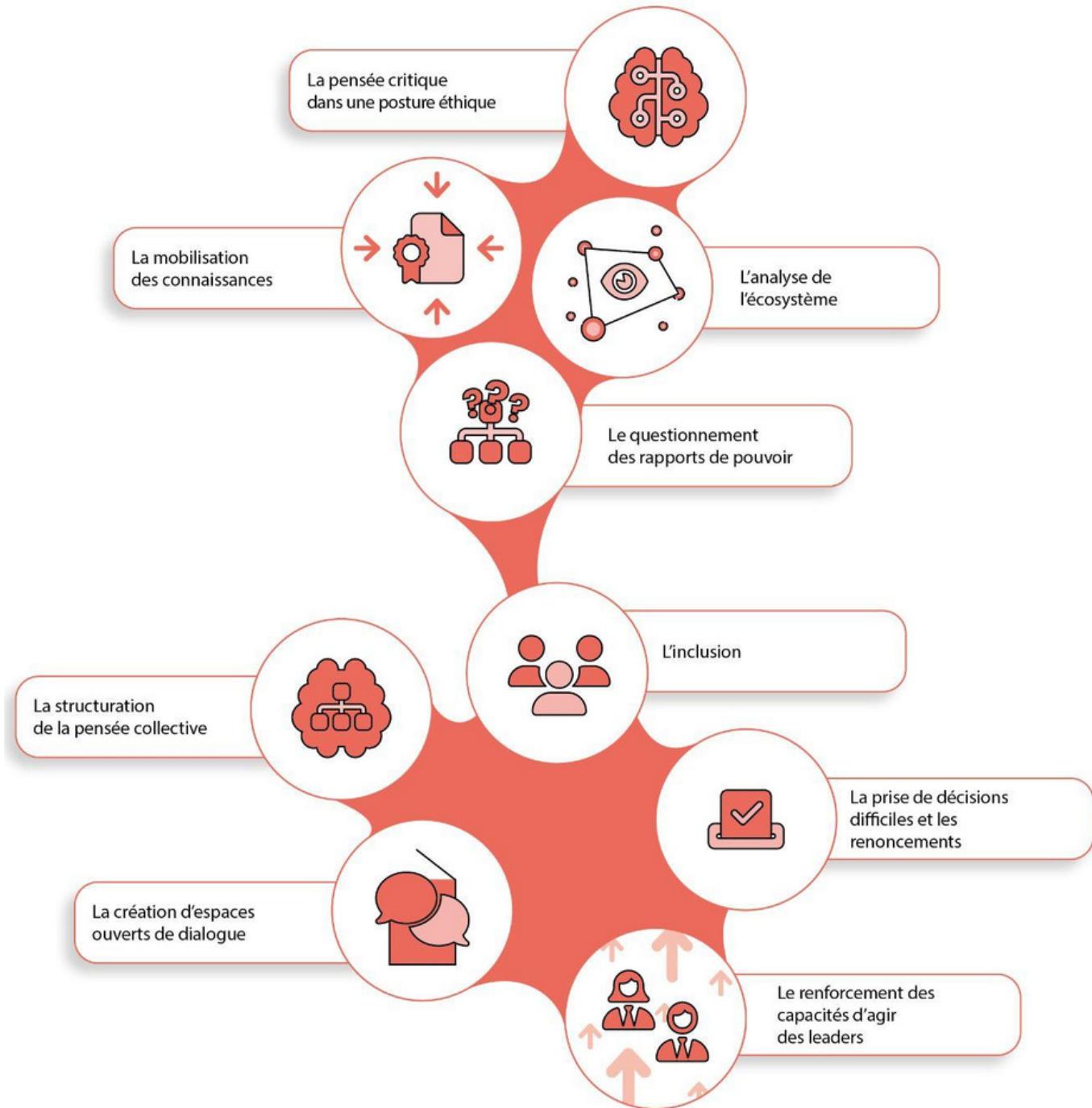
En amont des choix qui ont mené à la rédaction de la Politique, la Ville de Lévis a choisi de procéder à **deux types de consultations** : 1) auprès des représentants et représentantes des organismes partenaires ciblés; 2) auprès des citoyennes et des citoyens. L'objectif de ces rencontres de consultation était de recueillir tous les commentaires touchant les enjeux et les interventions devant être priorisés en matière de développement social et communautaire.

Le processus impliquait la consultation de **cinq types d'acteurs** possédant chacun un regard et un angle d'analyse particuliers :

- les experts et expertes du **changement**;
- les experts et expertes du **vécu**;
- les experts et expertes de la **pratique**;
- les experts et expertes **engagés** (bénévoles);
- la **population** en général.

Pour cette étape, Communagir a accompagné la Direction de la vie communautaire, plus précisément la conseillère en développement sociocommunautaire, dans la préparation et l'animation des trois audiences publiques.

## Les 9 fonctions de notre accompagnement critique



Ce portfolio a été réalisé à l'occasion du **Rendez-vous de la Nouvelle vague municipale** qui s'est déroulé le 13 septembre 2024 à Gatineau.

Il s'accompagne d'une **boîte à outils à l'intention des élu·e·s**, qui regroupe différents médias touchant à des thématiques telles que la participation citoyenne, la lecture de sa collectivité, les changements systémiques ou la subsidiarité horizontale.



Une question? Une suggestion? Une idée de collaboration?  
**Contactez-nous!**

[communagir.org](http://communagir.org)  
T. 514 904-7450  
[info@communagir.org](mailto:info@communagir.org)