

Bilan 2024-2025

 CommunAgir



Mot du président du CA et de la directrice générale



Dany Carpentier
président du conseil
d'administration



Catherine Chouinard
directrice générale

Au seuil de ce rapport annuel, nous vous invitons à partager l'intimité d'une année où les bouleversements sociaux, politiques et environnementaux se sont fait sentir avec force. Les pages qui suivent racontent comment, dans ce contexte en mutation, Communagir fait le choix d'habiter le mouvement, tout en demeurant fidèle aux trois stratégies mises en place depuis ses débuts (il y a bientôt 15 ans!) pour soutenir le développement des territoires: l'accompagnement de démarches collectives, la mobilisation des connaissances et les partenariats.

Ainsi, au fil de votre lecture, vous découvrirez notre volonté affirmée d'aller au-delà de nos acquis. En effet, devant la rapidité et la profondeur de ces mutations, nous nous engageons à expérimenter de nouvelles postures, à tester des processus innovants et à incarner concrètement les changements auxquels nous aspirons, en cohérence avec notre Schéma de contribution au changement qui place la transition sociale et écologique au cœur de nos actions. Nous nous engageons aussi à renforcer toujours davantage cette boucle d'apprentissage, si chère à nos pratiques, où l'expérience nourrit la connaissance qui, à son tour, nourrit l'expérience. Cette boucle, nous la voulons vivante, évolutive, collective et à portée systémique, afin de faire en sorte que ces engagements collectifs aient un réel impact.

Enfin, au-delà des défis, nous nous engageons à célébrer la beauté et à mettre en lumière la force qu'incarne les démarches collectives mobilisées pour voir advenir les changements auxquels elles aspirent.

Bonne lecture!



Faits saillants de l'année

01 Des accompagnements plus intenses et plus complexes → Page 11

Nous avons réalisé 131 mandats partout au Québec. On observe une nette hausse des accompagnements de longue durée, reflet de la complexité croissante des enjeux rencontrés dans les démarches territoriales.

02 Des accompagnements qui évoluent avec le terrain → Page 12

Nos interventions s'adaptent aux défis contemporains: utilisation de nouvelles technologies, prévention de l'itinérance, inclusion des personnes immigrantes, transition climatique et inégalités sociales ou droits des Autochtones.

03 Apprendre en continu pour transformer l'action → Page 13

Nous renforçons notre boucle d'apprentissage par l'expérimentation de nouvelles approches internes, qui enrichissent nos accompagnements, formations, contenus et outils.

04 Former autrement, ensemble → Page 8

Six organisations ont uni leurs forces pour coconstruire une formation mutualisée destinée aux coordonnateurs·trices de démarches collectives.

05 Des ateliers exploratoires et une nouvelle formation sur les changements systémiques → Page 14

Trois ateliers et une formation ont permis de renforcer les pratiques collectives pour faire face à des enjeux complexes et de prolonger les apprentissages issus du projet partenarial CordesCaps.

06 La transformation de nos pratiques en valorisation et partage des connaissances → Page 13

Nous explorons de nouveaux formats et canaux pour diffuser les connaissances de façon plus claire et structurée, afin que nos outils et contenus soient plus facilement mobilisables sur le terrain.

07 La médiation sociale par l'entremise de la culture → Page 9

Avec *Récits du territoire*, nous avons fait émerger la parole citoyenne autour des enjeux climatiques. Le conte y a servi de levier pour apaiser les tensions et raviver le dialogue collectif.

08 Réinventer nos pratiques avec l'intelligence artificielle → Page 10

L'IA s'invite dans nos pratiques pour soutenir la réflexion et l'innovation, mais appelle une posture éthique face à ses impacts connus et à prévoir.

09 Un projet pour penser la suite → Page 8

Le *Projet transitionnel intrapreneurial* (PTI) ravive l'élan créatif de Communagir pour imaginer de nouvelles façons d'agir et demeurer pertinent face aux transformations sociales et écologiques en cours.

10 Renforcer le collectif, de l'intérieur → Page 5

De nouvelles politiques, des outils de gestion plus clairs et des espaces de dialogue renforcent la confiance, la cohésion et le bien-être d'une équipe répartie aux quatre coins du Québec.

Renforcement de notre boucle d'apprentissage au profit des transformations

L'une des forces de Communagir réside dans sa **capacité à innover en continu**. Nous y parvenons en reliant nos **espaces d'apprentissage internes et externes**, en actualisant sans cesse nos pratiques d'accompagnement à partir des connaissances acquises sur le terrain et en **explorant de nouvelles thématiques**. Cette posture d'apprentissage, au cœur de notre manière d'agir, se déploie autant à l'interne que dans nos partenariats, nos accompagnements et nos activités de mobilisation des connaissances, en une boucle vivante et constante.

Nous réinventer comme organisation, c'est apprendre à mieux nous connaître pour mieux agir. L'année 2024-2025 a été marquée par une réflexion en profondeur sur notre modèle organisationnel et nos façons de travailler ensemble. Ces démarches nous ont permis de clarifier nos processus, de renforcer la cohésion de l'équipe et d'affirmer une culture organisationnelle cohérente avec les valeurs que nous souhaitons incarner sur le terrain.

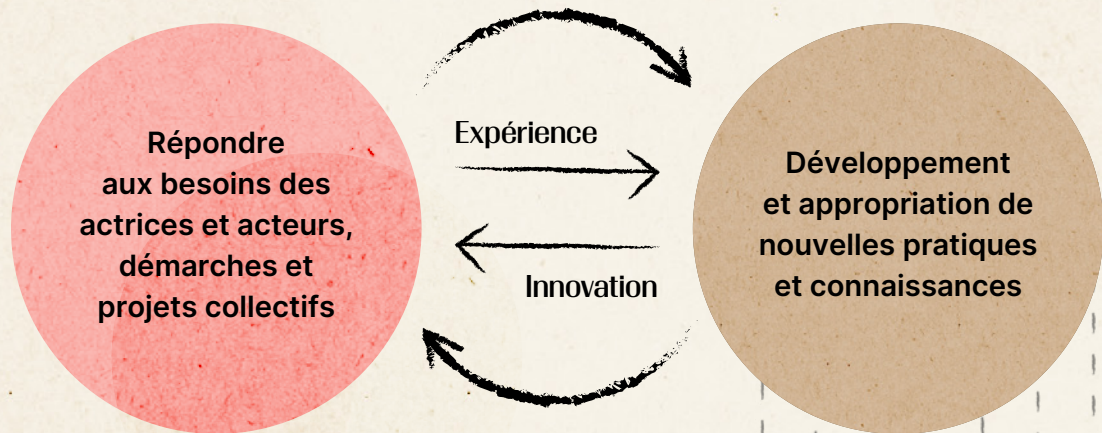
Des partenariats qui transforment. Notre expérience et notre posture d'apprentissage nourrissent les collaborations dans lesquelles nous nous engageons. En conjuguant nos savoirs avec ceux de nos partenaires, nous contribuons à faire émerger de nouvelles façons d'agir sur les conditions du développement collectif. Ces espaces de coopération deviennent autant de laboratoires où se croisent la recherche, la pratique et la réflexion stratégique.

Innover dans nos accompagnements, c'est tester de nouveaux processus, revisiter nos cadres de référence pratiques et théoriques et ajuster nos postures à la complexité croissante des démarches collectives. L'usage de nouveaux outils, dont l'intelligence artificielle, et l'intégration de référents variés favorisent des changements de paradigme et ouvrent de nouvelles possibilités d'action collective.

À travers la **mobilisation et la valorisation des connaissances**, nous cherchons à transformer nos apprentissages en leviers d'action concrets et accessibles. Cette mise en circulation des savoirs, entre théorie et pratique, rend visibles les apprentissages collectifs et alimente en retour nos approches d'accompagnement et nos réflexions stratégiques.

C'est dans cette **circulation continue entre réflexion, action et partage** que Communagir trouve son élan. C'est ce qui nous permet d'évoluer en cohérence avec les réalités du terrain, de nourrir les liens qui nous unissent et de contribuer à bâtir des communautés plus résilientes, inclusives et capables de tracer leurs propres chemins de changement.

Notre boucle d'apprentissage



Nous réinventer comme organisation

Apprendre et innover, pour nous, c'est aussi prendre le temps de nous regarder de l'intérieur. Cette année, nous avons amorcé plusieurs démarches pour améliorer nos façons de travailler ensemble. L'objectif : **clarifier nos processus, renforcer la cohésion de l'équipe** et cultiver une **culture organisationnelle** à l'image de ce que nous souhaitons soutenir sur le terrain.

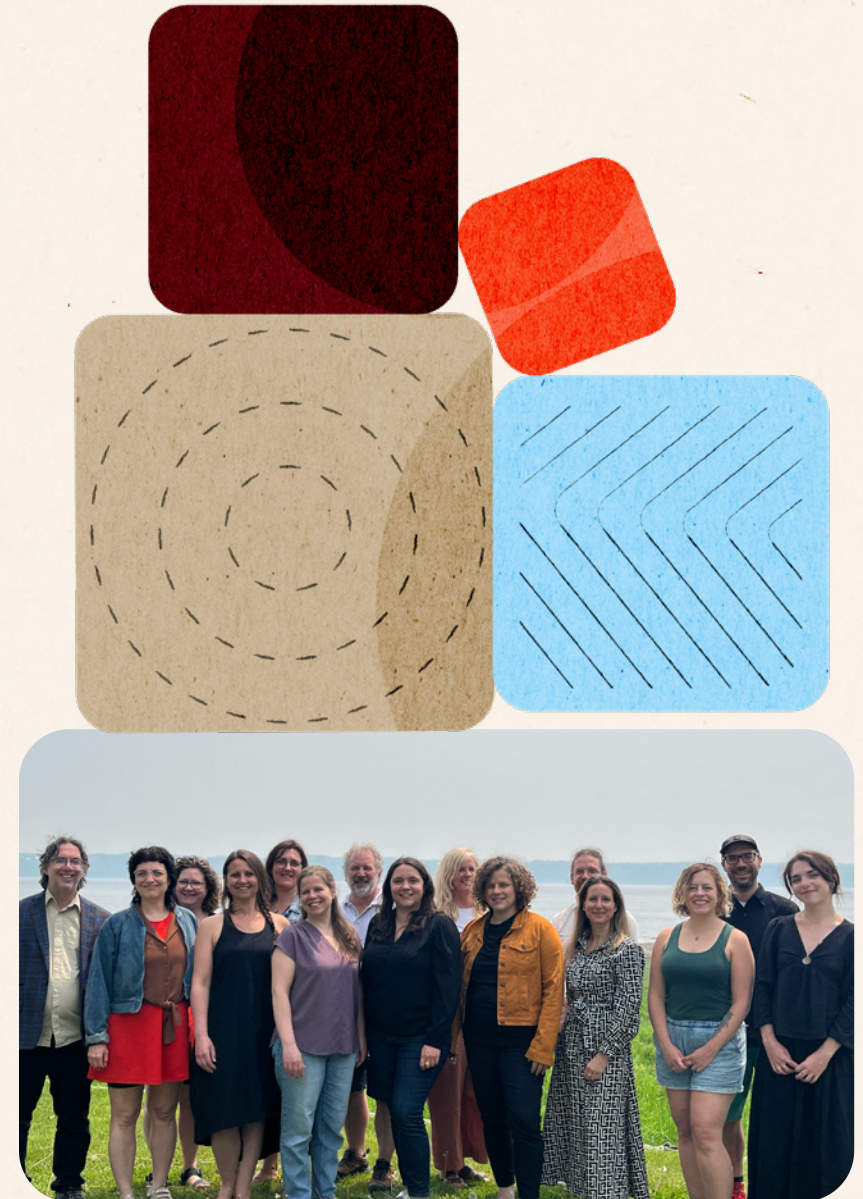
Plusieurs politiques et outils ont ainsi été révisés ou créés : politique de gestion des ressources humaines, politique de confidentialité, politique de prévention du harcèlement, matrice RACI pour clarifier les rôles, processus d'intégration des nouvelles personnes conseillères. Ces améliorations concrètes renforcent nos structures de soutien et facilitent la vie quotidienne de l'équipe.

Au-delà des règles, nous avons misé sur la **qualité des liens**, puisque les membres de notre équipe vivent et travaillent aux quatre coins du Québec. Dans un tel contexte, les rencontres en personne sont rares et précieuses. Lors de nos lacs-à-l'épaule, nous avons pris le temps de réfléchir à ce qui soutient la **confiance** et la **coconstruction** : communication ouverte, accueil de la divergence, reconnaissance des talents, soin mutuel. Ces discussions sont devenues essentielles pour entretenir la cohésion et consolider notre engagement collectif.

Une **révision de nos plateformes et outils numériques** a aussi permis de simplifier nos pratiques et de réduire la lourdeur de gestion. Là encore, l'intention est la même : rendre nos processus plus fluides, plus accessibles et porteurs d'un mieux-être au travail.

Nous avons terminé l'année en amorçant une plongée dans **notre modèle organisationnel**. Cette première « vue d'hélicoptère » nous a permis d'identifier des zones clés à approfondir et d'explicitier davantage nos **filtres décisionnels**. Ce chantier se poursuivra l'an prochain, afin d'orienter nos choix futurs et de guider l'évolution de nos pratiques internes.

En cultivant ces apprentissages et en ajustant nos pratiques, nous poursuivons une conviction : **une organisation qui accompagne le changement doit aussi se transformer elle-même**.



Une équipe engagée



Équipe accompagnement

Agnès Barthélémy
Émilie Dufour
Violaine Guérin
Martin Jubinville
Flavie Lavallière
Geneviève Olivier-d'Avignon



Équipe mobilisation des connaissances

Maria Anastasaki
Léna Garreau
Pierre-Élie Huppé
Alain Meunier
Quentin Ayadi
Katherine Ruault
Maude Roy-Chabot



Équipe opérations et direction

Lôdvi Bongers
Catherine Chouinard

Conseiller·ère·s associé·e·s



Nadia Cardin




Saleema Hutchinson



Pierre Prévost



Mathieu Vallet

 [Découvrir notre équipe](#)



Notre conseil d'administration



Dany Carpentier,
Président – **Membre individuel**
Conseiller du district de La Vérendrye,
Trois-Rivières et candidat à la mairie.



Gilles Beauchamp,
Trésorier – **Membre individuel**
Organisateur communautaire à la retraite
et auteur du blogue *Gilles en vrac*.



Véronique Massé,
Administratrice – **Membre individuel**
Cheffe de division Vie communautaire
et sociale à la ville de Sorel-Tracy.



Annie Corriveau,
CRHA, administratrice – **Membre individuel**
Ordre des conseillers en ressources
humaines agréés.



Jonathan Durand Folco,
Administrateur – **Membre individuel**
Chercheur et auteur, professeur agrégé
en innovation sociale à l'Université
Saint-Paul d'Ottawa.



Catherine Chabot,
Vice-présidente – **Membre corporatif**
Coordonnatrice de la Chaire Approches
communautaires et inégalités de santé.



Martin Vaillancourt,
Secrétaire – **Membre corporatif**
Directeur du Regroupement national
des Conseils régionaux de
l'environnement.



Alain Roy,
Administrateur – **Membre corporatif**
Coordonnateur en transformation sociale
à la CDC Val-des-Sources.



**Geneviève Vouligny,
puis David Lavoie**
Administrateurs – **Membres corporatifs**
Les Arts et la Ville

Nos membres

19 membres corporatifs

520 membres individuels

+ 12% par rapport à 2023-2024

Membres résidant partout
au Québec, ainsi que dans
d'autres provinces du Canada,
en France, au Maroc
et au Sénégal.



Des partenariats qui transforment

8

Après nos stratégies Accompagnement et Mobilisation de connaissances, cette année c'était au tour des Partenariats de passer sous notre loupe. Trois thématiques ont servi d'assises à nos explorations : **Participation citoyenne, Capacités et réseautage des agents de changement** et enfin **Médiation sociale par la voie de la culture**.

En parallèle de cette démarche est apparu un nouveau projet, très « simplement » nommé *Projet transitionnel intrapreneurial* (PTI), auquel il faudra bien trouver un meilleur nom !

Le PTI

Face aux défis sociaux, environnementaux et (géo)politiques auxquels nous sommes collectivement confrontés, et devant un constat partagé dans l'écosystème du développement des communautés sur la **nécessité de changer de paradigmes**, le PTI nous amène à réactiver l'énergie intrapreneuriale qui a vu naître plusieurs de nos projets au fil des années. En avril, le conseil d'administration et l'équipe se sont réunis pour tracer la ligne de départ de ce projet qui sera piloté pour les deux prochaines années par Flavie Lavallière, fraîchement nommée au poste de conseillère en développement de projets stratégiques. Elle sera accompagnée d'un comité de pilotage CA-équipe. À travers ce projet, nous voulons demeurer **utiles** et **pertinents** pour **soutenir les grandes transformations en cours**.

Nouveaux partenariats ? Élargissement de créneau d'accompagnement ? Nouvelle stratégie ? Autre chose ? C'est à suivre !

Collectif des partenaires en développement des communautés (CPDC)

Le lien avec le CPDC s'est exprimé à différentes échelles cette année, de la participation aux instances de coordination à la coconstruction de projets structurants qui renforcent l'écosystème du développement des communautés.

L'Accélérateur de collaboration

Communagir a contribué à la mise en place de cet espace d'émergence qui soutient des projets de transition sociale et écologique, souvent portés en marge des réseaux traditionnels.

L'Alvéole en action !

Nous avons participé à ce laboratoire qui explore **des stratégies pour soutenir la coordination** malgré le **roulement des ressources humaines**. Avec le Collectif du Quartier-des-Tisserands de Magog, nous avons expérimenté des approches favorisant la relance

de la mobilisation citoyenne et l'apparition d'une vision commune autour d'une friche industrielle au cœur du quartier.

La formation mutualisée

S'inscrivant dans l'élan collaboratif amorcé à la suite des **États généraux du développement des communautés**, six organisations (Communagir, Percolab, Niska, L'Ilot, le Centre St-Pierre et Dynamo), une même envie de donner du souffle aux démarches collectives. Ensemble, nous avons lancé Savoir coordonner des espaces intersectoriels, une formation où apprentissage, partage et complémentarité se sont vécus pleinement. Une première expérimentation inspirante, racontée dans notre entrevue >.

D'autres partenariats structurants ont également marqué l'année

Opération veille et soutien stratégique (OVSS)


L'OVSS occupe une place unique au sein de Communagir, son équipe étant tout à la fois collègue et partenaire. Ensemble, nous partageons des espaces d'équipe et de **mobilisation de connaissances** et développons des projets communs sur des thématiques telles que la **transition sociale et écologique**, les **changements systémiques** et la **décolonisation**.

Transphil

Avec les recherches partenariales Transphil, nous contribuons à approfondir les liens entre **transition sociale et écologique**, **philanthropie** et **développement des communautés**, un chantier qui culminera à l'automne 2025 avec une conférence internationale.

Subsidiarité horizontale

Né d'un voyage d'apprentissage en Italie en 2022 et de la Semaine de la subsidiarité en 2024, ce comité est désormais hébergé par le CPDC et avance avec trois projets pilotes dans le Bas-Saint-Laurent, en Estrie et à Trois-Rivières. Découvrez la vidéo d'explication du principe de subsidiarité.

 Partager la gestion des communs avec les citoyennes et citoyens

Dans cette même volonté d'expérimenter et de nourrir les démarches collectives, nous avons investi des projets où la culture et la **parole citoyenne** deviennent leviers de mobilisation. En voici un exemple marquant.

9

Récits du territoire

Réalisé en collaboration avec le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, dans le cadre du Plan pour une économie verte 2030, ce projet a permis d'expérimenter la **médiation par la culture** comme **levier de dialogue** autour des enjeux climatiques.



Les représentations

Des récits citoyens ont été recueillis puis transformés en **deux contes** présentés au public dans les régions de Lanaudière et de la Haute-Côte-Nord par les conteuses Éveline Ménard et Dany Chartrand. Ces moments sensibles et immersifs étaient suivis de dialogues collectifs, où les personnes présentes pouvaient partager émotions, expériences vécues et points de vue. Au fil des échanges, un **attachement profond au territoire** s'est exprimé, révélant combien cet enracinement constitue une force pour se mobiliser face aux bouleversements climatiques. La médiation par la culture a ainsi permis d'allier expression artistique et réflexion citoyenne, dans un **espace inclusif** et porteur de sens.

Les balados

Pour prolonger l'expérience, avec le soutien de RECreation, fabrique à podcasts, une série de balados a été réalisée : l'œuvre réalisée sur la Haute-Côte-Nord ainsi qu'un making of dévoilant les **coulisses du projet** et **ses apprentissages**. Ce passage du vivant au sonore a permis de garder une trace durable de l'expérimentation et d'en amplifier le rayonnement.

Intéressé·e à faire émerger des récits citoyens dans votre territoire ? Parlons-en ensemble !

▶ **La voix des gens qui l'habitent**

▶ **Les coulisses du projet**

Collaborations

Nos collaborations s'enracinent dans une même volonté : faire du **dialogue** un levier d'action collective. Elles traduisent notre manière d'habiter les partenariats : en misant sur la **rencontre** des mondes, la **création d'espaces** de sens et l'**expérimentation** de nouvelles façons d'agir ensemble.

Avec **Projet Collectif**, nous tissons des liens étroits. Non seulement nous siégeons sur **son conseil d'administration**, mais ensemble, nous explorons les **ancrages financiers** et institutionnels du développement des communautés et amorçons le **transfert du Nous.blogue vers Praxis**, pour valoriser et partager ces savoirs collectifs.

Avec l'**Université du Nous**, coopérative française engagée dans le « faire-ensemble », nous avons multiplié les échanges, notamment sur les **postures d'accompagnement**, ouvrant la voie à une relation durable et inspirante.

Nous participons également à **Multitudes**, mouvement non partisan lancé en 2024, qui rassemble des voix diverses autour de la transformation sociale et écologique du Québec. Notre implication dans ses comités nourrit les réflexions sur **le rôle des territoires** et du développement des communautés.

Enfin, nous renforçons nos liens avec le **milieu universitaire** à travers une charge d'enseignement à l'**UQAR**, et partageons nos expertises sur l'**animation territoriale** auprès des élu·e·s et professionnel·le·s au congrès de la **FQM**.

Innover, c'est **relier apprentissages et pratiques**. Cette année, nos mandats ont été des **laboratoires** vivants où nous avons testé l'intelligence artificielle, exploré des cadres théoriques et clarifié des stratégies collectives au service de transitions profondes.

Retrouvez dans les prochaines pages quelques exemples d'accompagnements réalisés par notre équipe de conseiller·ère·s en développement collectif

Itinérance et intelligence artificielle

Lors des **États généraux de l'itinérance** organisés par le Réseau SOLIDARITÉ itinérance du Québec (RSIQ), nous avons expérimenté pour la première fois l'usage de l'intelligence artificielle en accompagnement, en collaboration avec Ecohesia. L'outil a permis de traiter en temps réel des centaines d'idées, de les organiser et de les restituer pour nourrir les discussions. Résultat : la **déclaration commune** a pu être coconstruite au fil des échanges, sans pertes ni biais liés à la prise de notes manuelle.

« Cet accompagnement a amené notre équipe à découvrir un outil extrêmement puissant et à revoir ses pratiques. Cette expérience nous a lancé dans une série de réflexions sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. » — Geneviève

Santé publique et climat (Bas-Saint-Laurent)

La Direction de santé publique du Bas-Saint-Laurent a réuni toute son équipe pour **réfléchir à son rôle face aux changements climatiques et aux crises sociales** qui en découlent. L'audace de l'équipe a marqué le mandat : aborder de front les inégalités, les impacts sanitaires et les enjeux de justice sociale. Pour enrichir la réflexion, nous avons travaillé à partir de modèles comme la théorie du beigne de Kate Raworth, l'adaptation transformationnelle ou encore la robustesse inspirée du vivant.

« Accompagner cette démarche a été une merveilleuse opportunité de plonger au cœur des défis du changement de paradigme. Au-delà des données et des modèles, ce sont des humains qui se transforment et nos processus doivent en prendre soin. » — Maude

Partenariat Climat Montréal (PCM)

À un moment charnière de son développement, Partenariat Climat Montréal a voulu préciser sa mission et son influence. Nous avons accompagné son comité exécutif dans une démarche de **planification stratégique** visant trois objectifs : **clarifier les rôles** et leviers d'action, **identifier les obstacles** concrets rencontrés par les membres (issus notamment du Sommet Climat Montréal qui a rassemblé près de 800 personnes), et tracer **une feuille de route** pour les trois prochaines années. Cette démarche a permis de renforcer le rôle de PCM dans un écosystème où se côtoient milieux communautaires, municipalité, affaires, finances et développement immobilier.

« En collaborant avec des leaders issus de secteurs peu présents dans nos accompagnements habituels, nous avons développé une meilleure compréhension de la diversité des leviers d'action possibles. » — Flavie

Les accompagnements en chiffres

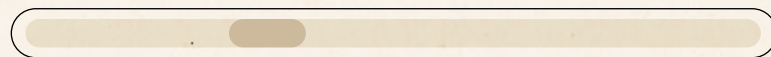
131 mandats réalisés ou en cours

↗ **20 mandats de plus de 100 heures** presque le double de l'an passé.

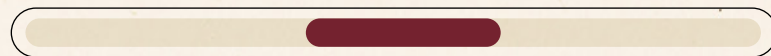
Types d'accompagnements et besoins clés



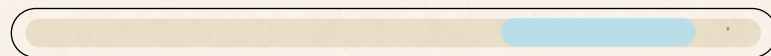
Planification collective – 31 mandats



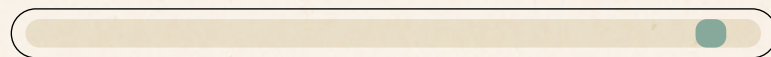
Gouvernance – 19 mandats



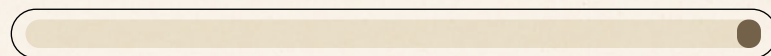
Événements collaboratifs – 30 mandats



Formations sur mesure – 30 mandats

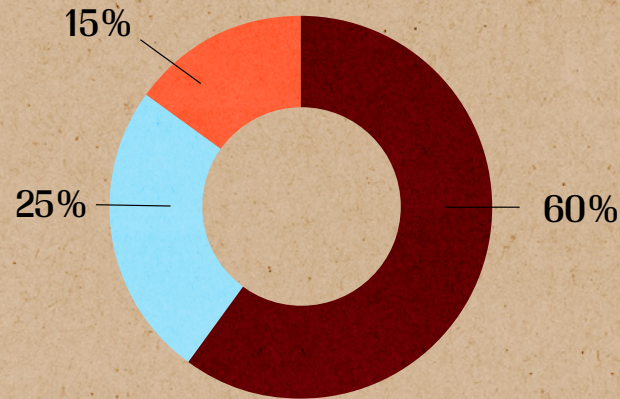


Soutien et coaching individuel – 7 mandats



Élaboration de politiques – 5 mandats

Qui accompagnons-nous?



- Systèmes d'action concertée**
 Concertations, tables, coalitions, regroupements à tous les paliers (local, supralocal, régional, national)
Les Cœurs battants du développement collectif.
- Organisations publiques et parapubliques**
 Ministères, DSP, municipalités, MRC, établissements de santé, etc.

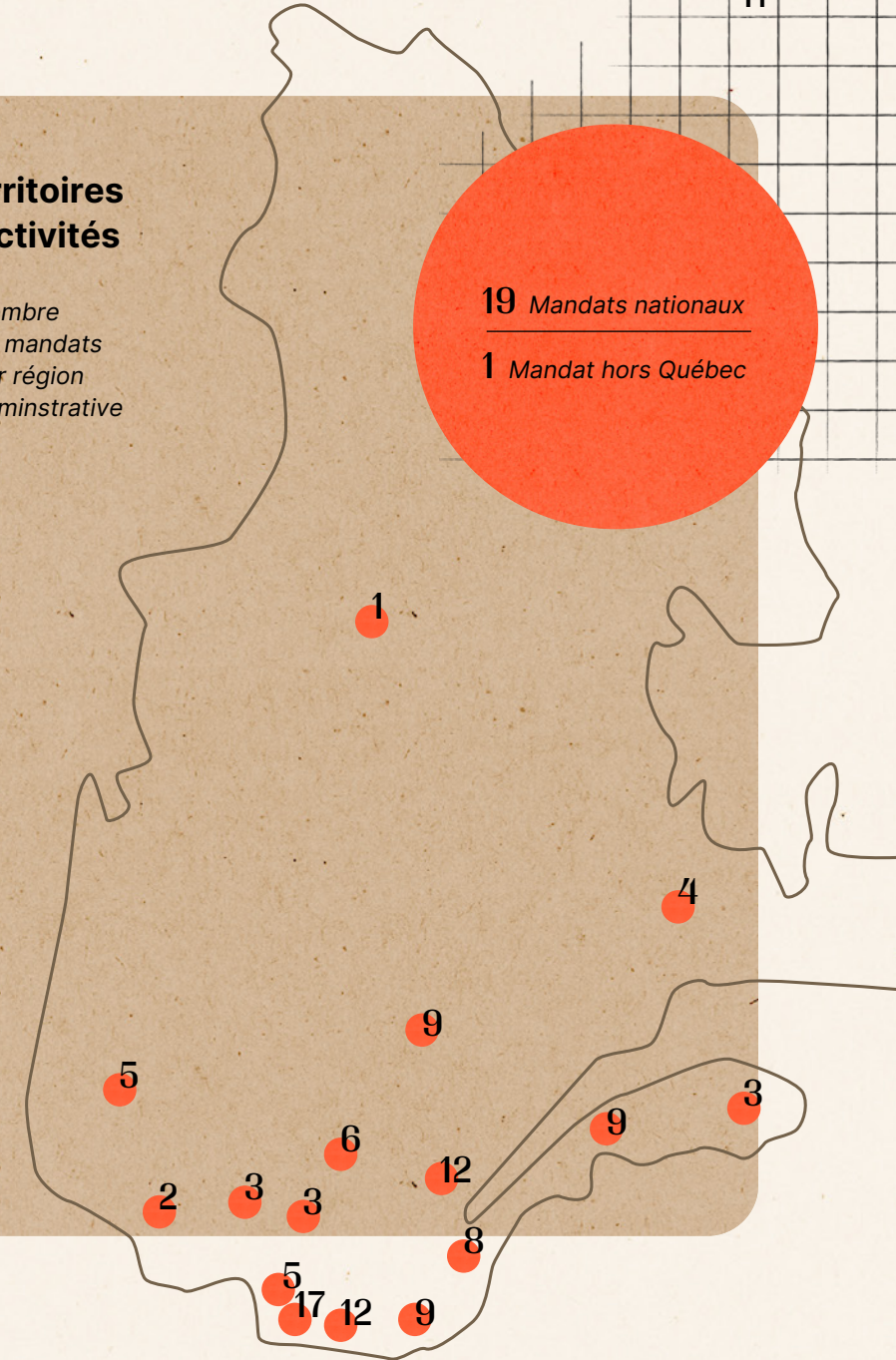
En forte hausse (+7 cette année). Les collaborations s'élargissent vers des institutions en transition.

- Autres organisations**
 Philanthropie, environnement, économie sociale, recherche, etc.

Nouveaux terrains d'expérimentation et de collaboration entre milieux.

Territoires d'activités

● Nombre de mandats par région administrative



L'art de l'accompagnement au quotidien

12

D'une journée de mobilisation à un long processus de transformation, nos accompagnements se déploient à **plusieurs échelles** et sous de **multiples formes**. Qu'ils soutiennent la planification, la gouvernance, le renforcement des compétences ou les changements systémiques, ils ont tous pour fil conducteur la mise en mouvement des communautés et le déploiement de leur **pouvoir d'agir collectif**.

Laval unie pour ses familles a rassemblé près de 120 acteurs du milieu autour du développement global de l'enfant. Avec Communagir, la concertation a conçu une journée de réflexion pour partager des pratiques inspirantes et faire émerger des messages communs porteurs de sens. Résultat : une vision renouvelée et des liens resserrés entre les acteurs du milieu.

« Accompanyer l'organisation et l'animation d'un événement d'envergure est une démarche exigeante, car elle nécessite une fine compréhension des dynamiques à l'œuvre entre les différents acteurs impliqués. » — Violaine

À l'occasion de son 45^e anniversaire, la **Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI)** a choisi de se redéfinir dans un contexte d'évolution rapide des politiques publiques. Ce mandat illustre la capacité des membres à exercer un regard critique sur leurs pratiques tout en consolidant un NOUS fort et solidaire, dans la reconnaissance de plusieurs NOUS.

« Cet accompagnement a permis de mettre de l'avant plusieurs fonctions de l'accompagnement critique : l'analyse de l'écosystème, la création d'espaces de dialogue inclusifs, la structuration de la pensée collective et le questionnement des rapports de pouvoir. » — Émilie

Agir sur les causes structurelles de l'itinérance, voilà l'ambition du **Collectif québécois pour la prévention de l'itinérance (CQPI)**. L'accompagnement a soutenu la mise en place d'une démarche collective pour formuler des recommandations juridiques et bâtir un plaidoyer cohérent. Ce travail a renforcé la collaboration entre expert-e-s et organisations engagées et ouvert la voie à des transformations dans les pratiques et les politiques publiques.

« Travailler sur des changements aussi profonds et systémiques est toujours un défi : il faut naviguer dans la complexité des enjeux, conjuguer les points de vue, et garder le cap sur une vision commune à long terme. » — Martin

En collaboration avec le Secrétariat aux relations avec les Premières Nations et les Inuit et le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, l'accompagnement visait la consolidation des **Tables d'accessibilité aux services pour les Autochtones en milieu urbain (TASAMU)**. Des rencontres locales et un forum national ont permis de coanalyser les défis et de prioriser des actions communes. Les échanges ont consolidé les liens et soutenu l'évolution des pratiques vers une approche axée sur la sécurisation culturelle et la confiance réciproque.

« Ce mandat m'a permis de mieux comprendre les forces et les défis associés à la collaboration entre des institutions gouvernementales et des organisations autochtones. Modifier ces cultures demande du temps, de la confiance et un réel engagement. » — Flavie

Nos accompagnements, qu'ils soutiennent des démarches de transformation ou des besoins ancrés dans l'action quotidienne, confirment la pertinence de notre approche basée sur **l'écoute**, la **neutralité** et la **capacité d'adaptation**. Ils s'appuient sur une posture d'**accompagnement critique**, qui invite à conjuguer soutien et exigence, à nourrir la réflexion et à faire grandir la capacité d'agir collective. Cette **pratique évolue continuellement** au rythme des apprentissages partagés et des milieux que nous soutenons.



À la suite de l'expérimentation menée en 2023-2024, nous avons poursuivi l'intégration de la **mobilisation de connaissances** au cœur de nos espaces collaboratifs. Devenue un **processus transversal**, elle soutient à la fois notre boucle d'apprentissage, l'évolution de l'organisation et le plaisir de travailler ensemble, en phase avec les réalités du développement collectif. En plus des rencontres trimestrielles de partage, des temps dédiés ont permis de déployer diverses activités tout au long de l'année.

Espace pépinière : laboratoire d'idées

L'Espace pépinière rassemble des membres de différents horizons de l'équipe pour nourrir la veille, la réflexion et l'expérimentation collective. Ses rencontres bimensuelles explorent autant des **enjeux internes** — processus décisionnels, rapports de pouvoir, cohésion d'équipe — que des **thématiques de fond** comme les perspectives décoloniales, les changements systémiques, les transitions territoriales ou des approches émergentes comme *le travail qui relie* et les *inner development goals*.

On y tisse des **liens entre pratiques et apprentissages** tout en imaginant de **nouvelles manières** d'en partager les fruits. De l'écoconception numérique à l'intégration des savoirs autochtones, la pépinière agit comme un nexus organisationnel, articulant cohérence interne, pertinence externe et adaptation aux enjeux de la transition sociale et écologique.

Valorisation et partage des connaissances

Notre virage vers la valorisation et le partage s'enracine davantage dans nos pratiques. Le réflexe de **documenter nos démarches** dès le début des projets et de **faire circuler les apprentissages** renforce la cohérence entre ce que nous vivons et ce que nous diffusons. Cette dynamique s'est aussi traduite par la modernisation de notre identité visuelle, la refonte du site web (en cours) pour rendre nos contenus plus accessibles, et la poursuite d'infocartes et d'outils d'animation toujours appréciés de notre réseau.

Sur les réseaux sociaux, les publications qui outillent ou suscitent la réflexion collective demeurent les plus engageantes. Nous avons également exploré de **nouveaux formats de diffusion** : les balados *Récits du territoire* et les *billets réflexifs publiés sur Praxis*, où nos explorations se traduisent en récits sensibles et ancrés dans la pratique, en sont des exemples. Ces expérimentations, qu'elles soient éditoriales, visuelles ou numériques, nourrissent notre réflexion sur la manière de partager autrement, avec justesse et cohérence.

Expérimenter pour apprendre autrement : le legs des protéquipes

Mises en place en 2023-2024 et issues de notre volonté de revisiter notre stratégie de Mobilisation de connaissances via des prototypages, les protéquipes étaient des **espaces d'expérimentation impliquant l'ensemble des membres de l'équipe**. Ce mode de travail a permis de mettre en lumière nos processus de mobilisation de connaissances, de **croiser les expertises** et de reconnaître les progrès collectifs nés des **détours** et des **désaccords**.

Cinq thématiques guidaient nos explorations :

- **perspectives décoloniales,**
- **rapports de pouvoir,**
- **participation citoyenne,**
- **théorie du beigne,**
- **changements systémiques.**

Elles ont généré des actions concrètes en lien avec notre boucle d'apprentissage : l'**embauche de Katherine Ruault** à l'OVSS, un **Atelier des couvertures** vécu en équipe, la création de **clubs de lecture** internes, de même que le partage d'outils d'animation et de formations.

Aujourd'hui, les apprentissages demeurent bien vivants et nourrissent d'autres formes d'expérimentation, de veille et de partage. Comme le raconte l'article « **Et si les fins devenaient fécondes ?** », chaque fin ouvre la voie à de nouveaux commencements.

Changements systémiques: de la réflexion à l'action

14

Les travaux menés dans les protéquipes et le projet **CorDesCaps** ont ouvert la voie à de nouvelles explorations sur les changements systémiques. Cette perspective, encore peu présente dans les démarches collectives, a trouvé cette année des formes concrètes à travers des **ateliers** et une **nouvelle formation** destinée aux personnes qui souhaitent **agir sur les causes profondes** des enjeux collectifs.

Ateliers exploratoires : apprendre ensemble à changer d'échelle

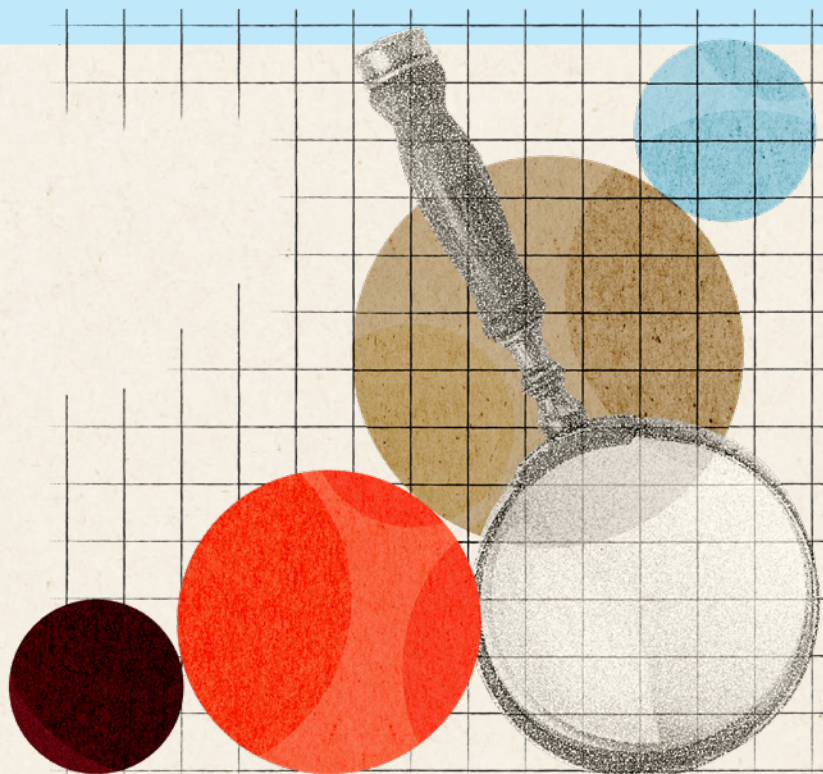
En collaboration avec l'OVSS, nous avons offert une série d'ateliers exploratoires sur les changements systémiques. Ces rencontres ont permis d'explorer comment **introduire cette perspective** dans l'action collective, d'identifier des **repères communs** et de **partager des pratiques entre pairs**.

Deux profils de besoins se sont dégagés : des praticien-ne-s déjà familier-ère-s avec ces approches, cherchant à approfondir leurs pratiques, et des acteurs de terrain souhaitant des repères concrets pour aborder les causes structurelles des enjeux vécus.

Une formation issue de la pratique

En mai 2025, la formation *S'engager dans des changements systémiques : processus et outils pratiques* a vu le jour. Inspirée des apprentissages de **CorDesCaps** et des mandats d'accompagnement réalisés depuis, elle met en pratique des outils comme l'iceberg, le diagnostic ouvert et les **10 capacités critiques**, conçus pour stimuler la créativité face aux défis collectifs et renforcer la capacité d'agir des individus et de leurs groupes.

Cette formation s'inscrit dans notre volonté de développer de nouvelles perspectives pour comprendre et agir sur la complexité : offrir des **outils concrets et adaptables**, **une vision renouvelée du rôle** de chacun dans les changements systémiques et des **repères** pour accompagner les démarches collectives **dans la durée**.



Des formations qui grandissent avec vous

15

7 formations en ligne

Ouvertes à tout le monde, elles rassemblent une diversité de profils issus de différents milieux.

Deux nouvelles formations

S'engager dans des changements systémiques: processus et outils pratiques et *Planification collective: un processus dynamique et ancré dans son contexte*. Elles témoignent d'une offre en mouvement, attentive aux **besoins du terrain** et aux **enjeux émergents**.

Des contenus mis au goût du jour

Intelligence artificielle, communication non violente, intériorité et rapports de pouvoir s'ajoutent désormais à notre trame d'apprentissage, reflétant les **réalités actuelles** des démarches collectives.

Des apprentissages qui transforment

Les formations ont favorisé des prises de conscience: adoption de **nouvelles postures** professionnelles, **confiance** accrue, **compréhension** renouvelée de la planification collective et affirmation de la **légitimité** d'agir.

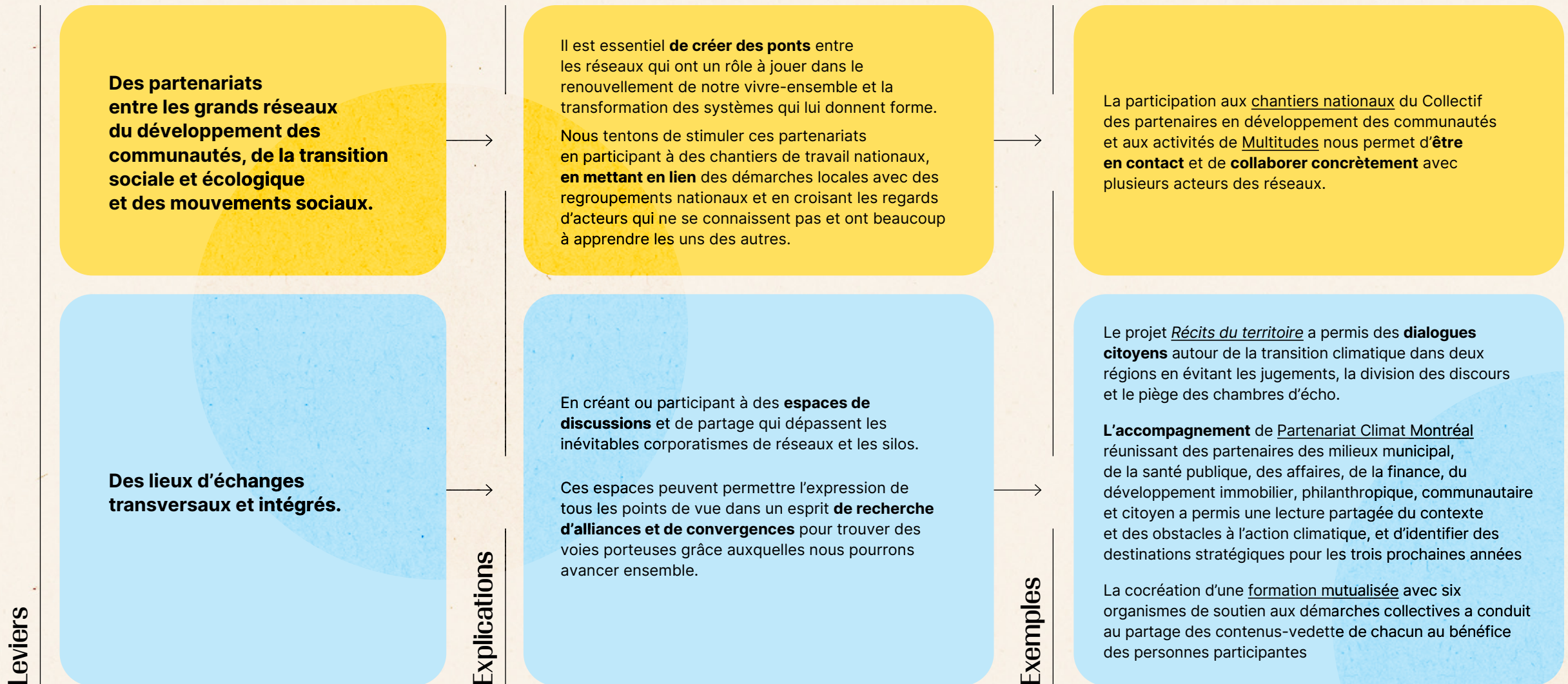
Plusieurs témoignent d'une meilleure structuration de leurs démarches, soutenue par des **outils** visuels et schématiques clairs. Les **échanges** entre pairs sont également très appréciés. Ils offrent inspiration, validation et soutien dans les pratiques quotidiennes.

30 formations sur mesure

- Conçues pour répondre à des réalités précises et à des **besoins spécifiques**.
- Elles s'intègrent souvent à nos **accompagnements** et créent **une base commune** qui renforce la **clarté** d'action et la **cohésion** des équipes.
- Leur impact se poursuit dans le temps: des pratiques plus structurées, des démarches mieux outillées, confiantes et alignées, ainsi qu'un **langage partagé** au sein des groupes accompagnés et un **élan** renforcé pour agir ensemble.

Suivi de notre contribution au changement

Adopté en 2022, notre schéma de contribution au changement guide nos actions. Il comporte six leviers qui vous sont expliqués dans ce tableau avec quelques **exemples d'actions** réalisées en cours d'année.



Des espaces pour expérimenter et innover.

Des milieux accompagnés de façon critique.

Des connaissances utiles, accessibles et mobilisées.

Explications

Il faut faire exister des **projets novateurs** et des façons de faire renouvelées pour découvrir jusqu'où nous pouvons aller et créer des **espaces où il est permis de se tromper** pour mieux apprendre ensemble.

Ces espaces peuvent se mettre en place autant à travers un exercice de planification stratégique dans un territoire que dans un projet partenarial national, par exemple.

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'allié**, tout en apportant une **perspective critique** en activant certaines fonctions que nous pensons pertinentes pour que les efforts collectifs soient porteurs de transformations. Nous avons identifié neuf fonctions constituant ce que nous appelons l'accompagnement critique.

Les **connaissances de toutes sortes** sont un puissant levier à tout 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.

Exemples

Les **ateliers exploratoires** sur les changements systémiques ont permis de mieux comprendre comment amener une perspective systémique dans le contexte de démarche collective territoriale.

L'accompagnement de la **création d'une gouvernance régionale** en adaptation aux changements climatiques au Bas-Saint-Laurent, dont le **coleadership** est assumé conjointement par le Conseil régional de l'environnement BSL et la Direction de la santé publique du CISSS du BSL.

Notre approche d'accompagnement critique, appréciée des mandataires, offre une **perspective renouvelée** et des **filtres originaux** pour comprendre et agir sur les situations rencontrées.

La nouvelle mouture de la formation Planification collective propose une approche orientée sur des **Chemins de changements** d'abord expérimentés dans différents accompagnements, un exemple du renforcement de notre boucle d'apprentissage.

L'ajustement de la **ligne éditoriale** qui se traduit par le partage et la mise au jeu de **réflexions internes et expérimentations** de l'équipe sur la plateforme Praxis.

Nouveaux formats d'externalisation avec les balados issus des Récits du territoire.

Leviers

Des organisations qui se renouvellent et agissent de manière cohérente en intégrant les changements qu'elles souhaitent porter.

Explications

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**, mais spécialement dans les organisations qui composent les démarches de développement collectif.

Exemples

L'accompagnement des démarches collectives dans une approche de **coconstruction** favorise le développement du pouvoir d'agir.

L'**atelier des couvertures** vécu au lac-à-l'épaulé de l'été 2025 nous a offert une expérience immersive et poursuit notre engagement à mobiliser des connaissances sur **les perspectives décoloniales**.

Le lancement du PTI qui vise à **explorer de nouvelles approches** pour adapter notre action aux transformations sociales, écologiques et (géo) politiques en cours.



Conclusion

19

En conclusion de cette année marquée par le changement, nous demeurons engagés envers nos trois stratégies mises en place depuis nos débuts: **l'accompagnement**, la **mobilisation des connaissances** et le développement de projets en **partenariat**. Depuis bientôt quinze ans, ces leviers demeurent au cœur de notre action pour soutenir le développement des territoires et les démarches collectives, **sans imposer de recettes** toutes faites. Les évaluations recueillies auprès des personnes et des organisations accompagnées nous confirment leur utilité et leur pertinence, reconnues dans toutes les régions du Québec.

En même temps, dans **ce contexte de grandes transformations** auxquelles nous faisons collectivement face, nous nous engageons sur **de nouveaux chemins** avec le PTI. Cette démarche marque notre volonté de réactiver l'énergie intrapreneuriale à l'origine de notre histoire, afin d'expérimenter de nouvelles approches et d'élargir notre impact là où les besoins émergent.

C'est dans cet esprit **d'apprentissage continu** et **d'expérimentation collective** que nous aspirons à incarner les changements auxquels nous croyons et à demeurer utiles, audacieux et pertinents.

Merci de nous avoir lu!

L'équipe de Communagir

Remerciements et crédits

- Rédaction des textes: [équipe Communagir](#)
- Relecture: Marcel Dugas
- Coordination et conception: [Catherine Chouinard](#) et [Quentin Ayadi](#)
- Graphisme et mise en page: [CORSAIRE Design | Communication | Web](#)
- Crédits photos: © Communagir



États financiers

POUR L'EXERCICE TERMINÉ
LE 31 JUILLET 2025

PRODUITS

Fondation Lucie et André Chagnon	728 280 \$
Opération veille et soutien stratégique (OVSS)	292 600
UDM - Chemins de Transition (OVSS)	9 530
Dialogues Climatiques	136 713
Projet CoRenforcement des capacités	-
Projet TransPhil	11 198
Revenus de mandats et services	636 223
Collectif des partenaires en développement des communautés	28 253
Cotisations des membres corporatifs	810
Revenus d'intérêts	39 960
Revenus divers	1 927
Amortissement - apport reporté afférent aux immobilisations	384
	<hr/>
	1 885 878

CHARGES

Salaires et charges sociales	1 022 816
Frais de formation professionnelle	15 242
Loyer	32 172
Télécommunications	11 562
Frais de bureau	5 608
Équipements et soutien informatique	7 061
Adhésion, abonnements et logiciels	13 282
Entretien et réparations	770
Assurances	1 585
Honoraires professionnels	26 115
Intérêts et frais bancaires	3 391
Frais de mandats et services	125 943
Communication et promotions	33 382
Frais de déplacement et représentation	6 723
Frais d'activités	26 599
Frais divers	702
Amortissement des immobilisations	2 077
Projet CoRenforcement des capacités	119
Projet OVSS	302 130
Projet TransPhil	11 198
Projet Dialogues Climatiques	136 713
	<hr/>
	1 785 189
	<hr/>
RÉSULTAT NET	100 689



Bureau de Montréal

2120, rue Sherbrooke Est, suite 217
Montréal (Québec) H2K 1C3
info@communagir.org
T. 514 904-7450
Télec. 514 904-7452

Bureau de Québec

155, boul. Charest Est, Suite 190, C et E
Québec (Québec) G1K 3G6
info@communagir.org
T. 514 904-7450
Télec. 514 904-7452

communagir.org

