Rapport annuel

Année financière du
1er août 2013
au 31 juillet 2014



Communagir

Table des matières

Mot de la présidente du conseil d'administration 3

Mot de la coordonnatrice générale 3

Faits saillants de l'année 2013-2014 4
- Principales activités réalisées 4
- Principaux constats 5

Bilan du conseil d'administration et du comité exécutif 6

Bilan des activités et services 7

Les services spécialisés en développement des compétences 7
- Nos formations 7
- Nos webinaires 8
- Nos accompagnements 9
- Exemples de mandats 10
- Principaux effets des accompagnements 10
- Évaluation des services offerts 11
- Évaluation des formations planifiées 11
- Évaluation des formations sur mesure 12
- Évaluation des webinaires 12

Les chantiers partenariaux 14
- Faits saillants communs à tous les chantiers 14
- Productions de certains chantiers 14

La recherche et développement 16
- Faits saillants 16

Les communications 17

Perspectives 2014-2015 19
- Principales perspectives 19

Extraits du rapport de l'auditeur indépendant 2013-2014 20



Mot de la présidente du conseil d'administration

L'année 2013-2014 a été une année charnière pour Communagir. Notre jeune organisation a fait face à un défi de croissance. Le conseil d'administration et l'équipe ont consacré beaucoup d'énergie à définir notre positionnement et établir notre planification stratégique. Cet exercice a permis de préciser notre contribution au développement collectif et de mieux répondre à l'augmentation des demandes, tout en assurant un cadre de travail qui respecte les ressources de l'équipe.

Ce rapport annuel vous présente un aperçu des réalisations. Vous y trouverez aussi l'appréciation des services offerts. Sur cette base, nous pouvons considérer que, dans la mesure de ses ressources, Communagir apporte une contribution significative pour répondre aux besoins de nombreux acteurs du développement collectif. Nous envisageons de compléter ces données par une évaluation externe et nous sommes confiants qu'elle confirmera la pertinence de notre organisme et de son apport au développement des collectivités dans les régions du Québec.

Nous voulons miser sur ces acquis pour relever d'autres défis, notamment stabiliser et accroître notre financement, développer un réseau de collaborateurs externes capables de répondre avec la même qualité à des demandes d'accompagnement plus nombreuses, mettre davantage à profit les compétences des membres du CA et celles de nos partenaires à travers les chantiers, établir une veille scientifique et collaborer à des recherches sur les pratiques et les expériences porteuses en développement des collectivités.

Surtout, dans le contexte actuel où plusieurs acteurs du développement collectif sont fragilisés par les mesures d'austérité annoncées, c'est ensemble que nous devons nous mobiliser pour garder le cap dans cet environnement agité et faire en sorte que les collectivités soient en mesure de réaliser les changements qu'elles jugent nécessaire à leur développement inclusif, structurant et durable.

Jocelyne Bernier
Présidente du conseil d'administration de Communagir



Mot de la coordonnatrice générale

Beau moment de fierté que celui de livrer le bilan d'une année bien remplie, une troisième pour Communagir!

Au fil du temps, notre organisation a gagné en maturité. Elle a su prendre une place qui lui est propre, dans le respect des divers acteurs impliqués dans le développement collectif. Elle a tissé des liens de collaboration et de confiance avec plusieurs d'entre eux, tant au niveau national, régional que local, soutenant leurs rêves, leurs démarches et leurs projets. Forts de ces complicités, nous avons contribué, encore cette année, à de beaux succès un peu partout au Québec et nous nous en sentons très privilégiés!

Communagir, aujourd'hui, c'est un ensemble d'activités, de services, de connaissances et d'outils, fortement ancrés dans les besoins du terrain. C'est aussi un conseil d'administration et une équipe engagée autour d'une cause, celle du développement collectif. En cette période de changements où nous nous questionnons collectivement sur l'état de notre démocratie et l'avenir des aspirations et des projets portés par nos localités et nos régions, cet engagement nous porte encore plus que jamais!

Bonne lecture!

Geneviève Giasson
Coordonnatrice générale de Communagir

Faits saillants de l'année 2013-2014

L'année 2013-2014 a été une année charnière pour notre jeune organisation.

Forts de notre repositionnement et de notre planification stratégique triennale, nous avons consolidé nos activités et notre fonctionnement pour être encore plus près des acteurs du développement collectif (mandateurs, membres et partenaires), plus pertinents et plus efficaces.

PRINCIPALES ACTIVITÉS RÉALISÉES

- Finalisation et adoption par le conseil d'administration de la planification stratégique. Élaboration du plan de communication.
- Réalisation d'environ 60 mandats d'accompagnement et de formation dans 16 régions du Québec.
- Mise en place d'un ensemble intégré de mesures pour optimiser la réponse aux demandes dans une perspective d'équilibre.
- Ajout d'un conseiller en développement collectif dans l'équipe de Montréal.
- Réalisation d'une boîte à outils en format WEB et imprimable, « Communagir pour emporter », regroupant les principaux outils d'animation utilisés par nos conseillers en développement collectif (lancement le 30 septembre 2014)
- Réalisation d'une grande tournée des régions du Québec dans le cadre de la démarche de bilan et perspectives du développement social du Réseau québécois de développement social.
- Participation à des projets de recherche et à des activités de consultation et de représentation.
- Mise en place d'un quatrième chantier sur l'évaluation. Réalisation d'une première rencontre interchantiers. Soutien aux projets issus des chantiers.
- Réalisation d'une démarche d'équipe avec l'appui de consultantes externes pour renforcer le groupe dans son appartenance et son fonctionnement.
- Élaboration du processus et des outils et évaluation du personnel.
- Organisation d'une journée de travail annuelle CA-Équipe et deux journées de lac à l'épaule en équipe.

PRINCIPAUX CONSTATS

Au terme de trois ans d'existence, force est de constater que Communagir est une organisation mature tant dans sa vision, ses façons de faire et son action, que dans son fonctionnement et son équipe. Le travail fait dans le cadre de l'exercice de repositionnement et de planification stratégique, ainsi que la démarche d'équipe réalisée en cours d'année ont permis de clarifier et de solidifier les bases nécessaires pour bien établir nos priorités. Ce processus a aussi permis à l'ensemble des membres de l'équipe de s'approprier les enjeux et les objectifs de l'organisation. Dans cette foulée, il a permis de construire une vision commune des différentes fonctions au sein de l'équipe, favorisant une plus grande reconnaissance de chacune. Enfin, un travail sur le fonctionnement des équipes au sein de l'organisation et la mise en place d'outils s'appuyant sur la gestion de projet ont permis d'optimiser le travail d'équipe, si cher à l'approche de Communagir.

Le défi de croissance, notamment lié à l'augmentation du volume de demandes, a amené la mise en place d'un ensemble de solutions intégrées. En plus de l'ajout d'une ressource au sein de l'équipe de conseillers en développement collectif, un plan de développement d'un réseau de collaborateurs externes a été amorcé, un processus d'analyse des demandes et de sélection des mandats a été mis en place et des outils permettent de mieux anticiper les périodes de surcharge et de maintenir une vue d'ensemble des mandats ont été développés.

Cette année 2013-2014 fut portée par un grand souci de cohérence et d'équilibre. Si cela est vrai pour notre vision et notre fonctionnement, ce l'est aussi sur le plan de nos activités et services. Une des nouveautés importantes de cette année est sans doute les zooms thématiques. Les zooms permettent désormais de concentrer nos efforts de réflexion et de production d'activités et de contenus autour de thématiques qui émergent fortement de nos divers liens avec les acteurs du développement collectif, assurant ainsi un ancrage encore plus fort dans la réalité et les besoins du terrain.

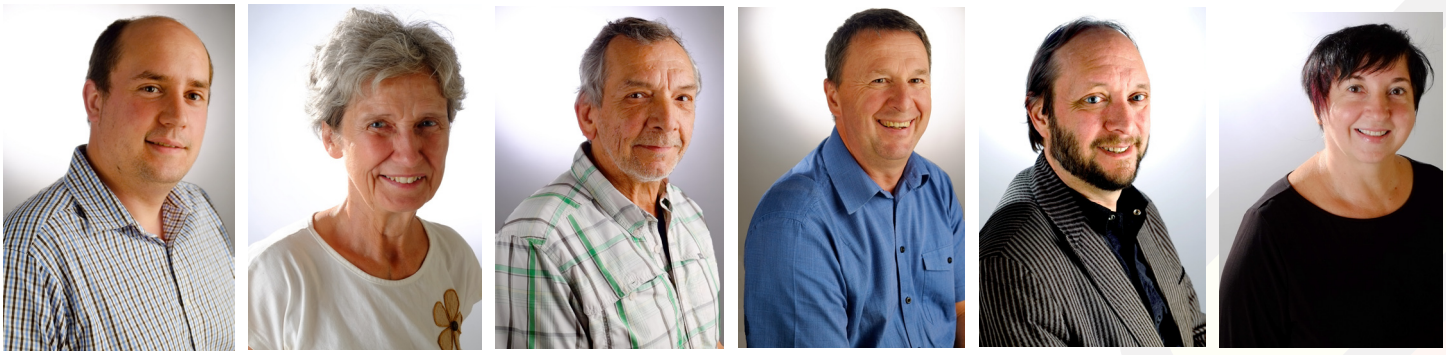
Les thèmes de la gouvernance et de l'animation de processus collectifs ont été creusés dans le cadre des zooms, donnant lieu à : des webinaires, de nouveaux contenus de formation et de nouveaux contenus spécialisés sur le site Internet, des sondages, des projets de recherche et de développement permettant d'apporter de nouveaux éclairages sur ces thématiques, des capsules vidéo et… une boîte à outils (la version WEB est actuellement en construction et sera lancée le 30 septembre 2014) renfermant les principaux outils utilisés par les conseillers de Communagir.

Communagir est une organisation, mais c'est aussi un « réseau » regroupant de nombreux acteurs du développement collectif. Cette volonté de favoriser le partage des expériences, des idées et des expertises s'incarne notamment à travers nos chantiers partenariaux et nos membres. Les chantiers sont devenus au fil des complicités et des travaux communs des lieux dynamiques, investis par leurs membres, où se développent des projets d'une grande pertinence pour l'avancement des pratiques et des connaissances (nous en présentons un bilan dans ces pages).

Le conseil d'administration a revu cette année son mode de fonctionnement pour être davantage partie prenante des activités et des réflexions de fonds que mène l'organisation. Un programme d'activités réservées aux membres a été mis sur pied pour stimuler le sentiment d'appartenance et enrichir leur apport. La première activité fut un « bar ouvert », où l'ensemble des conseillers de Communagir ont partagé, avec les membres, leurs idées, trucs et outils sur l'animation et la facilitation de processus collectifs.

S'il reste un défi pour la prochaine année, c'est celui de la consolidation des moyens financiers, permettant à Communagir de poursuivre sa mission, d'offrir une grande qualité de services et de demeurer à l'avant-garde (des pratiques comme des connaissances) dans l'univers en pleine effervescence qu'est le développement collectif. Malgré tous les efforts déployés, nous ne sommes pas parvenus à assurer la pérennité financière de l'ensemble de nos activités et de nos ressources humaines. Rien n'est gagné car le contexte budgétaire du Québec et les priorités gouvernementales affectent fortement les opportunités de reconnaissance et de soutien financier. La compétition potentielle avec d'autres organisations et réseaux autour des fonds encore disponibles pour le soutien à la mission et aux projets, est un enjeu bien réel.

Bilan du conseil d'administration et du comité exécutif



Au cours de l'année 2013-2014, notre conseil d'administration (CA) s'est réuni à six reprises, incluant une rencontre bilan et perspectives avec l'équipe de travail le 17 juin 2014 et une rencontre en marge de l'AGA le 14 novembre 2013.

Le CA a adopté et assuré le suivi des grands dossiers de l'organisation. Cette année, trois grands dossiers ont particulièrement animé les échanges : le positionnement et la planification stratégique, la stratégie de consolidation de la réponse aux demandes et la stratégie de consolidation du financement. D'autres dossiers ont également été discutés, tel que l'apport de Communagir au développement de l'évaluation dans le champ du développement collectif, l'évaluation des effets de Communagir, la consolidation de l'équipe et l'embauche d'une ressource supplémentaire, ainsi que la place des mandats dans l'ensemble des actions de Communagir.

Les membres du CA souhaitent jouer un rôle plus actif dans le développement de notre organisation et des ajustements ont été apportés cette année pour ajouter une rencontre en présence, pour impliquer davantage le CA dans les réflexions portant sur les pratiques en développement collectif et pour renforcer la dynamique de travail entre le CA et l'équipe. La stratégie de consolidation du financement, qui se déploiera au cours de l'année 2014-2015, repose ainsi sur une implication active de certains membres du CA dans l'un ou l'autre des axes de travail qui ont été définis.

Dans le cadre plus global de l'évaluation du personnel de Communagir, le CA a également mené une démarche d'évaluation de la coordonnatrice générale qui s'est échelonnée jusqu'à l'automne 2014.

Le comité exécutif (CE) est une structure non décisionnelle mise en place en 2012 pour soutenir le travail de la coordonnatrice générale et pour rendre plus efficace le traitement de certains dossiers ne nécessitant pas une décision du CA. Il s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année financière 2013-2014.

Les sujets traités ont été les suivants : la contribution des membres du CA aux travaux de l'organisation, la stratégie de consolidation de la réponse aux demandes et la stratégie de consolidation du financement.

Bilan des activités et services

Les services spécialisés en développement des compétences

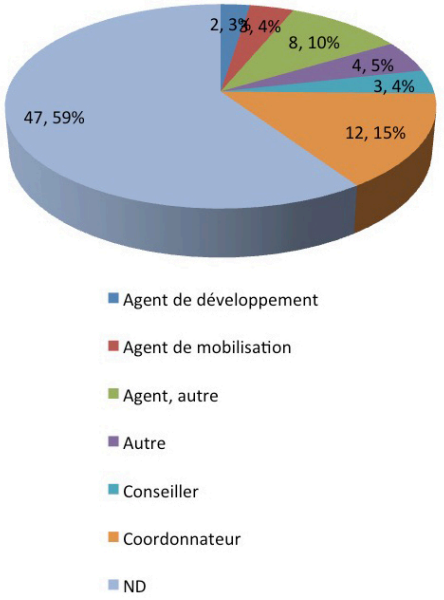
NOS FORMATIONS

- Phase d'implantation de l'offre de formation terminée : ancrage dans notre offre globale de services.
- Offre de formation en collaboration avec les régions : La formation doit répondre à un besoin ressenti par les acteurs. Nous optons désormais pour un service clé en main offert à la demande d'une région, d'un réseau ou d'un groupe.
- Ajustement des tarifs pour harmoniser les coûts de nos différents produits de formation.
- 7 formations planifiées offertes, dont 2 à partir de nouveaux contenus : 110 participants.
- 16 formations sur mesure offertes.
- Ajout d'une offre de webinaires.

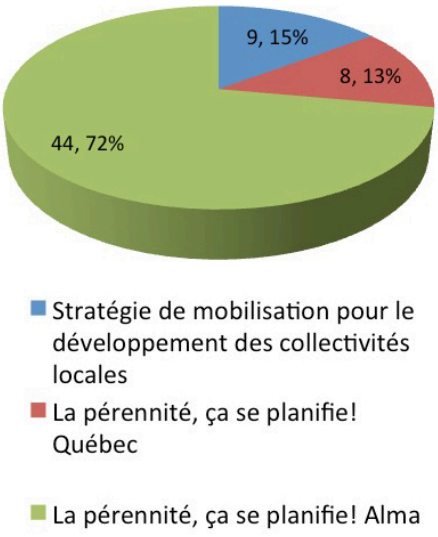
Thèmes abordés :

- 2 formations de 2 jours « Stratégie de mobilisation pour le développement des collectivités ». (Québec)
- 1 formation d'une journée « S'outiller pour le travail collectif : de l'état de situation à la planification stratégique ». (Québec)
- 2 formations de 2 jours « Animer et accompagner des processus collectifs ». (Montréal, Québec)
- 2 formations d'une journée « La pérennité, ça se planifie! ». (Québec, Alma)
- 16 formations sur mesure

Occupations des participants aux formations de janvier à juillet 2014



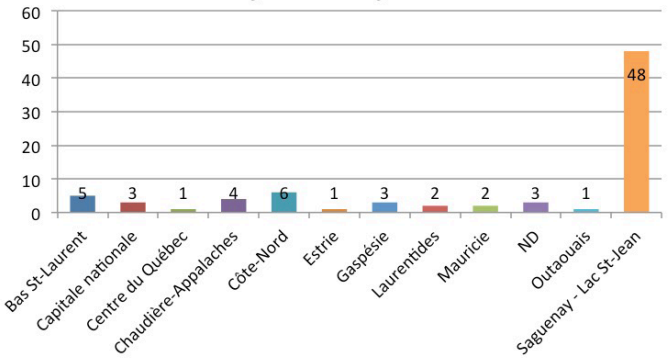
Participants aux formations de janvier à juillet 2014



Principaux effets des formations

- Les formations font connaître Communagir partout au Québec et amènent plusieurs contrats d'accompagnement (effet domino).
- Elles permettent un renforcement des connaissances et des compétences dans des régions où les opportunités sont plus rares.
- Elles permettent de rester ancrés dans les réalités du terrain et de saisir les enjeux des différentes régions en lien avec plusieurs thèmes.
- De nouveaux types d'acteurs participent à nos formations (MAPAQ, secteur de l'environnement).
- Elles créent des occasions de collaborations post-formation entre les conseillers et certains participants. Elles permettent également de développer des collaborations post-formation entre les participants.
- Elles favorisent l'émergence et la consolidation d'un champ de pratique.

Régions des participants aux formations de janvier à juillet 2014



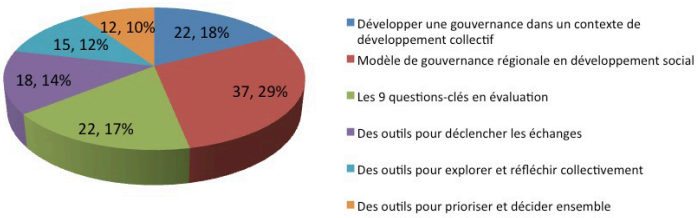
NOS WEBINAIRES

- 10 webinaires : 234 participants.
- Collaborations avec des partenaires pour le développement des contenus.
- Développement d'une formule-midi et ajustement des tarifs.

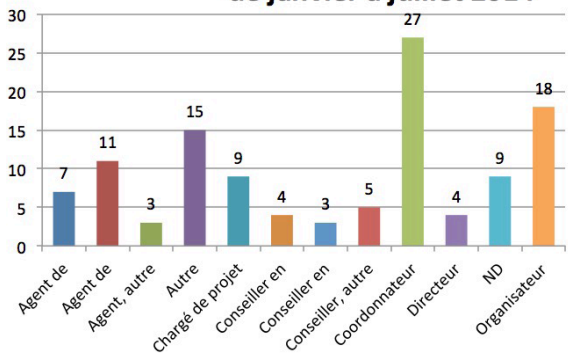
Thèmes abordés :

- Empowerment des communautés et développement intégré (Bill Ninacs)
- L'intégration de citoyens dans des mobilisations intersectorielles (Présentation d'initiatives)
- Ce qu'accompagner veut dire (Maela Paul)
- Développer une gouvernance dans un contexte de développement collectif
- Modèle de gouvernance régionale en développement social (Nathalie Chiasson)
- Les 9 questions-clés en évaluation (Dominique Barbès)
- Des outils pour déclencher les échanges
- Des outils pour explorer et réfléchir collectivement
- Des outils pour prioriser et décider ensemble

Participants aux webinaires de janvier à juillet 2014



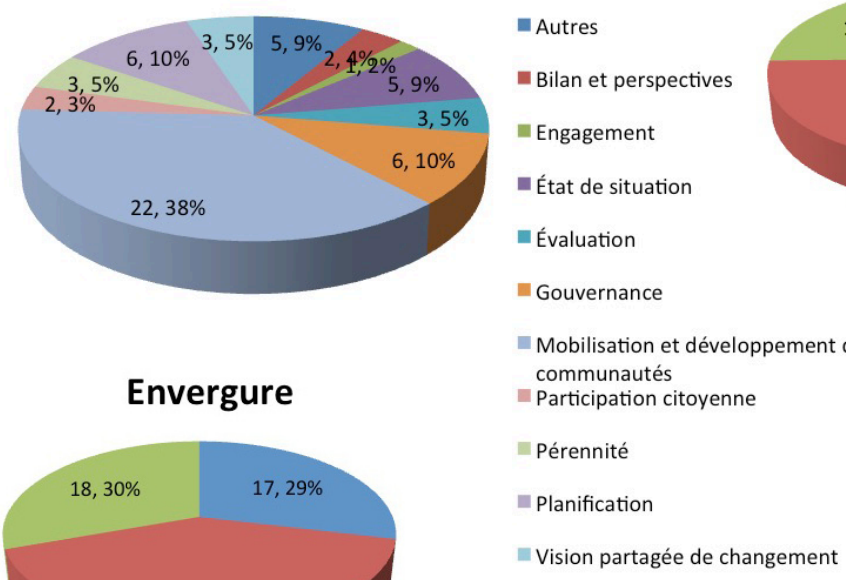
Occupations des participants aux webinaires de janvier à juillet 2014



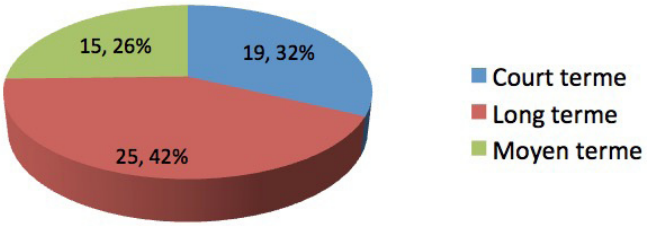
NOS ACCOMPAGNEMENTS

- 43 accompagnements dans 11 régions, excluant les régions visitées dans le cadre de la tournée du Réseau québécois de développement social.

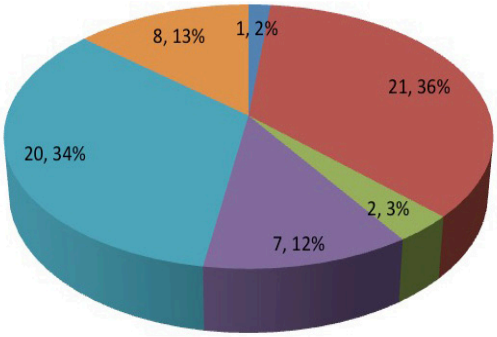
Thématiques



Durée

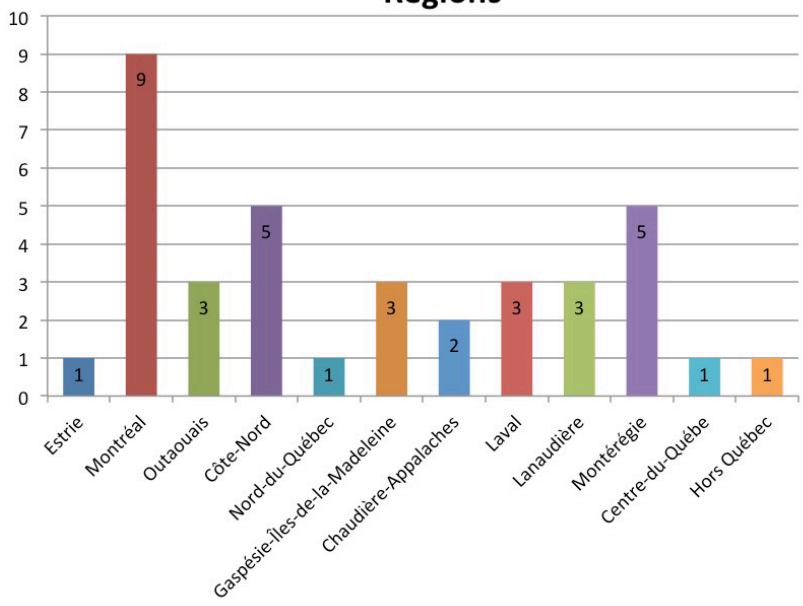


Paliers



Envergure

Régions



EXEMPLES DE MANDATS



Tournée des régions – Réseau québécois de développement social

- 14 régions visitées sur un total de 17 membres du RQDS, 2 nouvelles régions à l'automne.
- 450 personnes rencontrées.
- **3 besoins forts identifiés :**
  1. Arrimer les différents paliers et les initiatives
  2. Revoir les approches de financement
  3. Positionner le développement social

Effets pour le RQDS et les régions

- Prise de conscience de la présence et de la force du développement social au niveau national : acte de positionnement.
- Connaissance plus fine des dynamiques dans les régions.

Effets pour Communagir

- Connaissance concrète des dynamiques et des acteurs régionaux.
- Visibilité.

Rui Chameran-Lebeau

- Participation citoyenne autour d'un portrait du quartier.
- Évolution de la démarche au cours de l'accompagnement.
- Passage de la participation à l'engagement des citoyens.
- Cafés citoyens.
- Développement de compétences pour le milieu et pour le conseiller de Communagir.
- Développement d'outils d'animation.

Ensemble avec tous nos aînés!
dans la MRC Pierre-de Saurel

- Mandat d'envergure.
- Mise à profit des expertises combinées de Communagir : recherche et animation processus.
- Collaboration novatrice : municipalités et MRC – table d'organismes communautaires.

Hyper-concertation dans le Haut- Saint-Laurent

- Contexte de fusion de deux tables.
- État de situation et analyse.
- Construction d'outils d'aide à la décision.
- Nouvelle façon d'aborder des contenus sur les défis de la concertation pour Communagir (conférence, formation, etc.).

PRINCIPAUX EFFETS DES ACCOMPAGNEMENTS

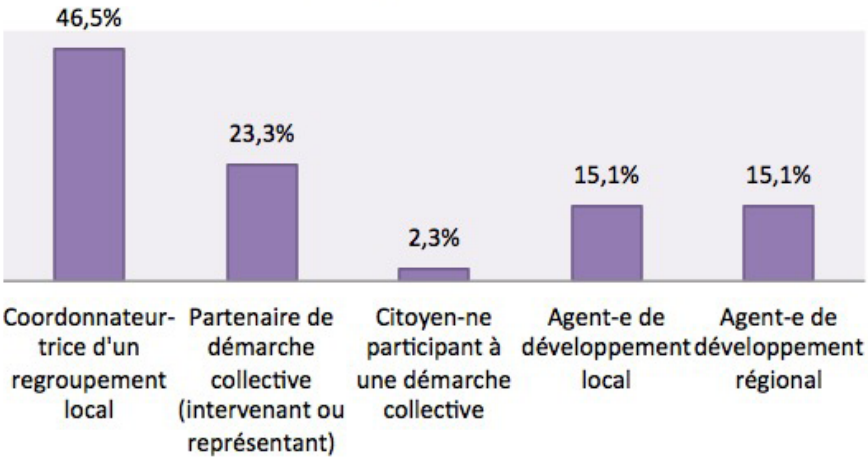
- Les accompagnements permettent de développer des liens avec de nouveaux types de mandateurs (secteur des sports et loisirs, MAPAQ, monde municipal).
- Les accompagnements et les formations offertes dans les régions créent un effet domino et entraînent de nouvelles demandes.
- Nous sommes maintenant présents dans des régions où nous n'étions pas auparavant (ex. Outaouais).

Évaluation des services offerts

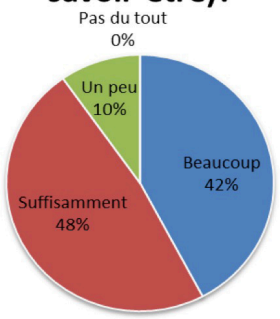
ÉVALUATION DES FORMATIONS PLANIFIÉES

Nombre d'activités : 8 - Nombre de répondants : 98

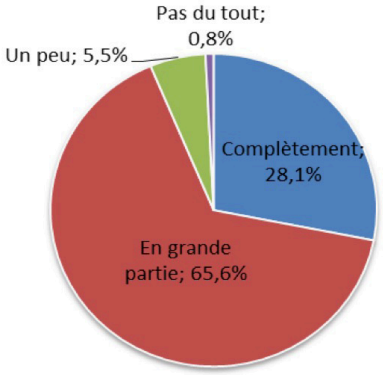
À quelle titre participez-vous à cette formation?



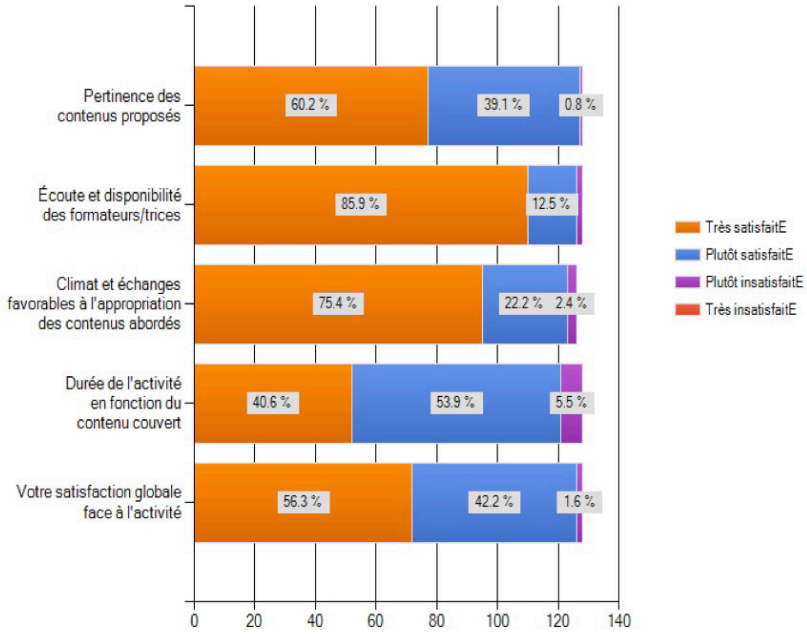
Avez-vous l'impression que cette activité a contribué à renforcer vos compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être)?



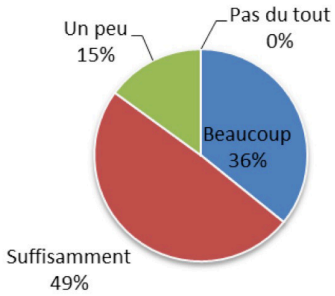
Est-ce que la formation a répondu à vos attentes?



En ce qui concerne l'activité offerte par Communagir, quel est votre degré de satisfaction face aux éléments suivants? Pour chacun des aspects, vous êtes...

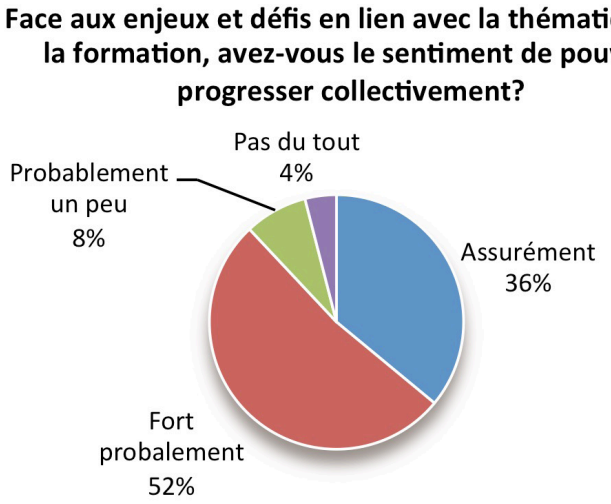


Est-ce que la formation a amélioré votre capacité à agir dans votre milieu?



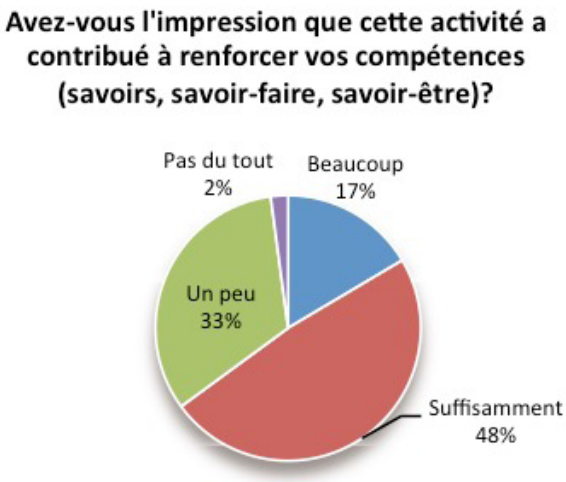
ÉVALUATION DES FORMATIONS SUR MESURE

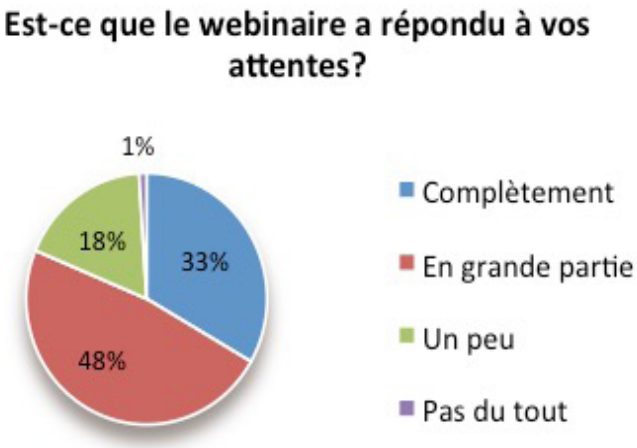
Nombre d'activités : 4 - Nombre de répondants : 30



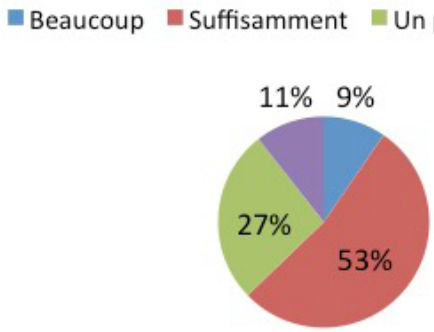
ÉVALUATION DES WEBINAIRES

Nombre d'activités : 8 - Nombre de répondants : 137

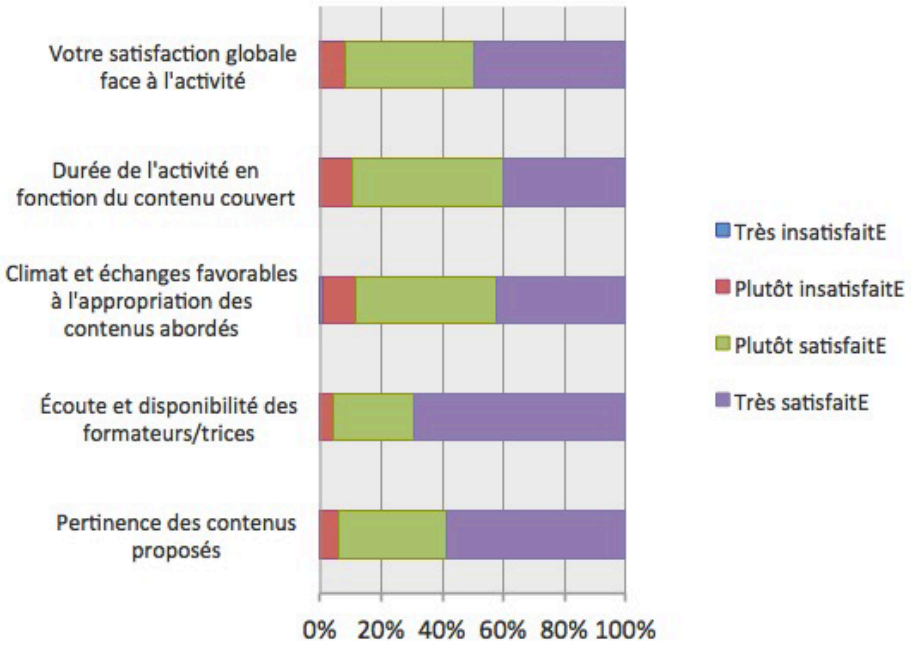




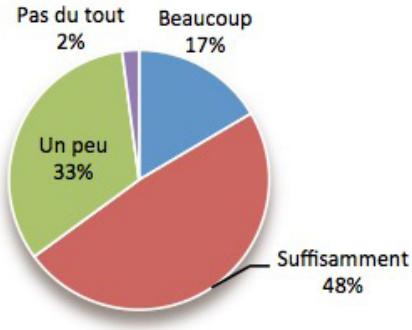
Est-ce que le webinaire a augmenté votre capacité à agir dans votre milieu?



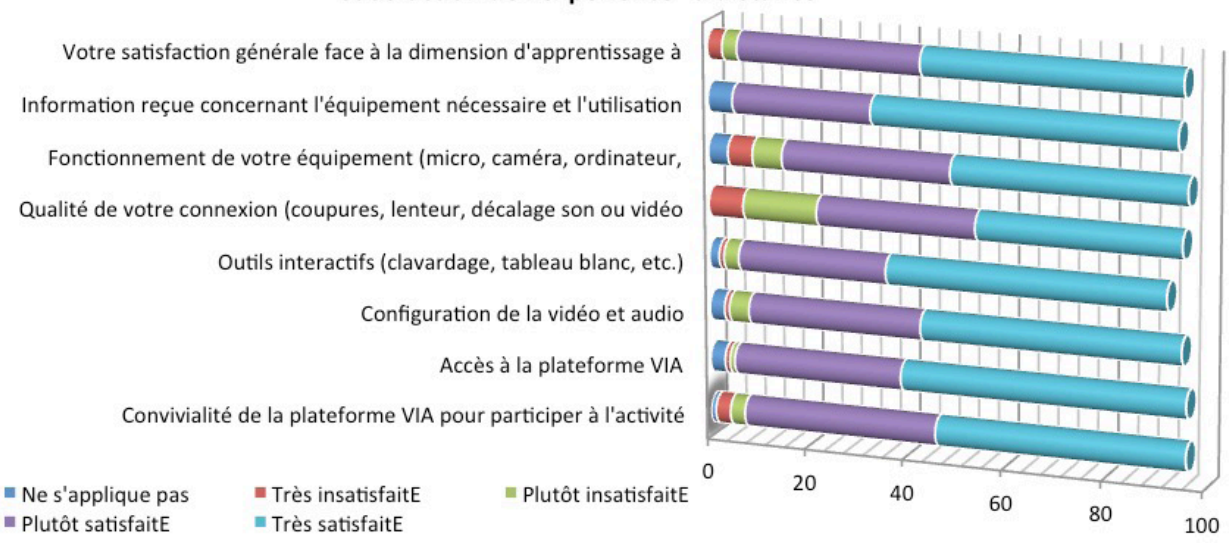
Satisfaction des participants aux webinaires



Avez-vous l'impression que cette activité a contribué à renforcer vos compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être)?



Satisfaction de l'expérience "à distance"



Les chantiers partenariaux

Les chantiers partenariaux de Communagir

FAITS SAILLANTS COMMUNS À TOUS LES CHANTIERS

- Création d'un groupe de travail sur l'évaluation : 4 rencontres à son actif; a identifié son objet de travail et commence déjà à travailler sur un premier outil.
- Arrivée en poste Myriam Thériault, notre chargée de projet et de recherche, qui permet un soutien au niveau des contenus auprès des quatre chantiers.
- Premier événement interchantiers, le 2 octobre 2013 (22 personnes présentes), qui a permis de : développer la cohérence entre tous les chantiers, trouver des zones d'intérêt communes, développer une vision partagée plus large, de l'impact des chantiers sur le développement collectif.
- Mise en ligne de trois vidéos qui présentent chaque chantier par le biais d'un de leur participant.

PRODUCTIONS DE CERTAINS CHANTIERS

Document sur *Les compétences de l'agir-ensemble*, qui présente les différentes fonctions de l'agir-ensemble et les compétences associées à chacune de ces fonctions. Nous l'avons diffusé auprès de notre liste d'envoi et sur notre site web; les membres des chantiers l'ont également partagé dans leur réseau.

Le document fut accompagné d'un sondage, complété par 92 personnes, qui a permis d'identifier les besoins et les attentes en termes de développement des compétences. Ce sondage servira aux prochaines étapes des travaux du chantier sur le développement des compétences.

Un sondage du chantier sur l'évolution des pratiques a été envoyé dans toutes les municipalités du Québec; 368 élus y ont répondu. L'Union des municipalités du Québec et de la Fédération québécoise des municipalités ont collaboré à la diffusion du sondage et les résultats leurs seront éventuellement partagés.

Nombres de rencontre en 2013-2014

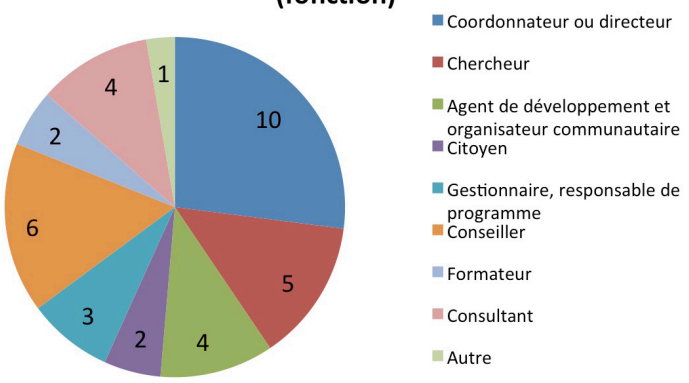
Chantier sur le développement des compétences : 5

Chantier sur l'évolution des pratiques : 4

Chantier sur les conditions favorables : 4

Groupe de travail sur l'évaluation : 4

Répartition des membres des Chantiers (fonction)



Chantier **sur le développement des compétences**

Ce chantier s'est doté d'un mandat comprenant plusieurs volets. Le premier est de dresser un état des lieux quant aux compétences reliées à l'agir-ensemble, de cerner les besoins actuels et émergents et d'analyser l'offre en développement des compétences afin que celle- ci soit plus ajustée aux besoins actuels.

Les membres du chantier devaient d'abord répondre à la question : les compétences de qui? Ils ont choisi de regarder les cinq principales fonctions pouvant être occupées dans ce qu'on appelle un système d'action concerté (SAC), soit : la coordination, la participation citoyenne, la participation organisationnelle, l'accompagnement en continu et l'accompagnement ponctuel.

Le chantier a ensuite déterminé les compétences nécessaires pour occuper pleinement chaque fonction. Au-delà de ces compétences spécifiques, des compétences essentielles à toutes les fonctions ont également été mises en lumière.

Le chantier s'apprête maintenant à passer à la prochaine étape du volet 1 de son mandat, à savoir, de dresser un portrait de l'offre actuelle quant au développement des compétences et de cerner les besoins par l'entremise d'un sondage. Une analyse de concordance entre les besoins et l'offre suivra.

Trois autres volets sont prévus : un volet 2 sur la mise en œuvre et le transfert (des connaissances vers les compétences), un volet 3 sur les nouvelles formes d'apprentissage et un volet 4 sur les espaces de formation conjoints.



Chantier **sur l'évolution des pratiques**

Ce chantier s'est fixé pour objectif de comprendre les éléments qui constituent et influencent les pratiques d'accompagnement et de développement des collectivités au Québec. Pour ce faire, le chantier place le praticien au cœur de son analyse.

Suite à une première étape de recension des différentes approches et pratiques, les membres du chantier ont décidé de documenter des expériences terrain de démarches dites intégrées, en s'attardant à un ensemble d'éléments jugés importants : la place du citoyen, les stratégies mises en place, les apprentissages, l'approche préconisée et l'effet de la démarche sur le pouvoir d'agir de la collectivité.

Par la suite, les membres du chantier ont choisi de poser plus particulièrement leur regard sur le développement territorial intersectoriel, soit une perspective de développement qui amène les acteurs à travailler ensemble, en transcendant leurs secteurs d'activité, avec comme objet le développement de leur territoire.

Le chantier est actuellement engagé dans la production de contenus permettant de promouvoir le développement territorial intersectoriel. Une recension des écrits et l'expertise des membres du chantier sont mis à profit dans l'élaboration d'un document traitant des éléments suivants :

- La définition des concepts (territoire, développement territorial, intersectorialité)
- La valeur ajoutée d'un développement territorial intersectoriel
- Les conditions facilitant le développement territorial intersectoriel
- Le processus de planification

Les membres du chantier ont identifié un certain nombre de sujets qu'ils leur semblent essentiel de mieux comprendre pour aborder un développement territorial intersectoriel qui inclut une variété d'acteurs. Un premier sujet est l'implication des élus et élues dans les démarches de développement. Ceci les a amenés à produire et diffuser un sondage auprès des élus municipaux du Québec.



Chantier **sur les conditions favorables**

Dans un premier temps, ce chantier a identifié un certain nombre de conditions favorables importantes pour le développement collectif. En s'appuyant sur leur expérience et sur la littérature, les membres du Chantier en ont repéré huit :

- Une vision partagée
- Des espaces de dialogue et de participation
- L'engagement
- Des mécanismes de soutien variés
- Un leadership partagé
- Une reconnaissance et une marge de manœuvre
- La complémentarité et la cohérence
- Une évaluation continue des actions et des apprentissages

Sur ces huit conditions, les membres du chantier ont choisi de travailler sur l'engagement et sur deux autres conditions apparaissant liées à l'engagement, soit le partage d'une vision et l'existence d'espaces de dialogue et de participation. Ils se sont dotés d'une définition préliminaire de l'engagement qui se décline en plusieurs facettes. Ils ont retenu cinq éléments qui contribuent à construire l'engagement : la participation, l'implication,

la contribution, l'interinfluence et l'adaptation. Enfin, ils ont convenu de différentier l'engagement des individus de celui des organisations.

Les membres du chantier ont ensuite voulu approfondir leur compréhension de l'engagement, ce qui le favorise ou lui fait obstacle, notamment en dressant le portrait de plusieurs initiatives. L'analyse de ces initiatives a mis en lumière les différents rôles joués par les acteurs et les défis propres aux divers paliers impliqués.

Le chantier poursuit actuellement ses travaux d'analyse des modalités de l'engagement dans le but de produire un outil destiné aux acteurs du développement collectif. Ce dernier permettra de comprendre et d'agir sur l'engagement en fonction de différents objectifs et différentes situations.

La recherche et développement

FAITS SAILLANTS

Implantation de la R&D

- Articulation des liens entre la R&D et les autres membres de l'équipe : optimisation des collaborations, clarification des contributions requises.
- Réalisation de fiches d'expérience sur les mandats réalisés en collaboration avec les conseillers en développement collectif.
- Appui ponctuel de la R et D lors de mandats complexes ou nécessitant des innovations.

Participation à des mandats

- Élaboration d'un « catalogue R&D » balisant les différentes contributions possibles dans le cadre de mandats.
- Participation des membres de la R et D à des mandats (5hres semaine en moyenne).

Protection du temps R&D

- Défi d'être en mode « appui » aux demandes de l'équipe et de l'organisation, ce qui rend difficile l'avancement des projets proprement R&D : mise en place de journées de travail réservées à la R&D.

Activités d'équipe guidées par la R&D

- La R&D explore et développe des connaissances et des pratiques qui ne se transfèrent pas à l'équipe sans mise en contexte et sans un minimum d'activité visant l'appropriation : mise en place d'activités d'équipe à visée exploratoire, initiée par la R&D.

Veille

- Veille scientifique (sur les pratiques et les connaissances), complémentaire à celle réalisée par le chargé de communication (actualités) : 250 sources identifiées.
- Suivi des tendances et innovations d'intérêt pour les acteurs du développement collectif.

Production de contenus

Constat préalable que beaucoup de matériel développé et d'apprentissages issus de nos mandats ne circulent pas : développement « zooms thématiques » permettant de rendre ce matériel accessible et assimilable.

Thèmes développés :

GOUVERNANCE DE DÉMARCHES COLLECTIVES

- Nouvelle sous-section sur le site (4 nouvelles pages WEB).
- Sondage sur l'expérience de gouvernance vécue et réflexion sur les résultats avec des chercheurs : 64 répondants de provenance diverses, résultats disponibles sur notre site.

ANIMATION ET FACILITATION DE PROCESSUS COLLECTIFS

- Collecte d'information auprès des conseillers en développement collectif sur les essentiels de l'animation.
- Développement de contenus WEB.

RÉDACTION POUR LA REVUE KALÉIDOSCOPE (K)

- Production d'un article de fond sur la question de l'économie de proximité et le développement des communautés forestières.
- Production d'une étude de K sur la Forêt-Modèle du Bas-Saint-Laurent.

Évaluation en contexte de développement collectif

- Poursuite de la démarche amorcée en 2011 avec le conseil d'administration sur état de situation, l'apport particulier de Communagir et les activités et services à développer en lien avec l'évaluation.
- Démarrage du groupe de travail sur l'évaluation (nouveau chantier) à l'automne 2013.
- INNOWEAVE – webinaire et atelier sur l'évaluation évolutive (ÉÉ) en décembre 2013 et février 2014 (projet de la Fondation McConnell, soutenu par la Fondation Lucie et André Chagnon).
- Traduction en français et adaptation au contexte du développement collectif de contenu sur l'ÉÉ (considérée comme une approche intéressante dans une perspective de développement collectif).
- Clarification au fil des travaux de trois rôles pour Communagir :
  - » Démystifier et favoriser l'appropriation d'approches et de méthodes d'évaluation pertinentes dans une perspective de développement collectif;
  - » Guider les acteurs du développement collectif dans leurs choix d'évaluation;
  - » Partager l'expertise du développement collectif avec les ressources en évaluation.
- Articulation d'un avant-projet, notamment en soutien au groupe de travail sur l'évaluation, en partenariat avec le Réseau québécois de développement social (autres partenaires pressentis : Fondation Chagnon, SACAIS, Fondation McConnell, ressources de soutien en évaluation, SQEP).

Analyse des projets alliances pour la solidarité

- Réalisation de portraits régionaux et analyse descriptive des projets émergeants des Alliances pour la solidarité.
- Approche appréciative considérant de multiples perspectives d'intervention pour agir sur la pauvreté. Se veut critique (forces et limites) de ces perspectives.
- Ce projet constitue une opportunité de collaboration étroite avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Collaboration avec Dynamo

- Mise en place d'une mini-communauté de pratique entre les équipes de recherche et développement de Communagir et de mobilisation des connaissances de Dynamo.

Les communications

Actualisation du plan de communication 2013-2016

- Chapeaute l'ensemble des activités de communication et est arrimé à la planification stratégique 2013-2016.
- Intégration d'une dimension communication à l'ensemble des grands dossiers.
- Cohérence accrue des communications internes et externes.

Zooms thématiques

- Coordination des activités de diffusion en collaboration avec la R&D et les autres membres de l'équipe.

Visibilité des chantiers

- Stratégie de communication spécifique valorisant le caractère unique des chantiers.
- Production de vidéos de promotion.
- Diffusion régulière et élargie de mises à jour sur les travaux.

Statistiques du 1er août 2013 au 31 juillet 2014

Le site Internet en chiffres :

- Nombre de visites : 35 001
- Nombre de visiteurs : 25 674
- Pages vues : 102 966
- Pages consultées par visite : 2,94
- Durée moyenne par visite : 3 minutes, 4 secondes

Le bulletin en chiffres :

- Nombre d'abonnés : 911
- 11 bulletins mensuels et 3 bulletins spéciaux

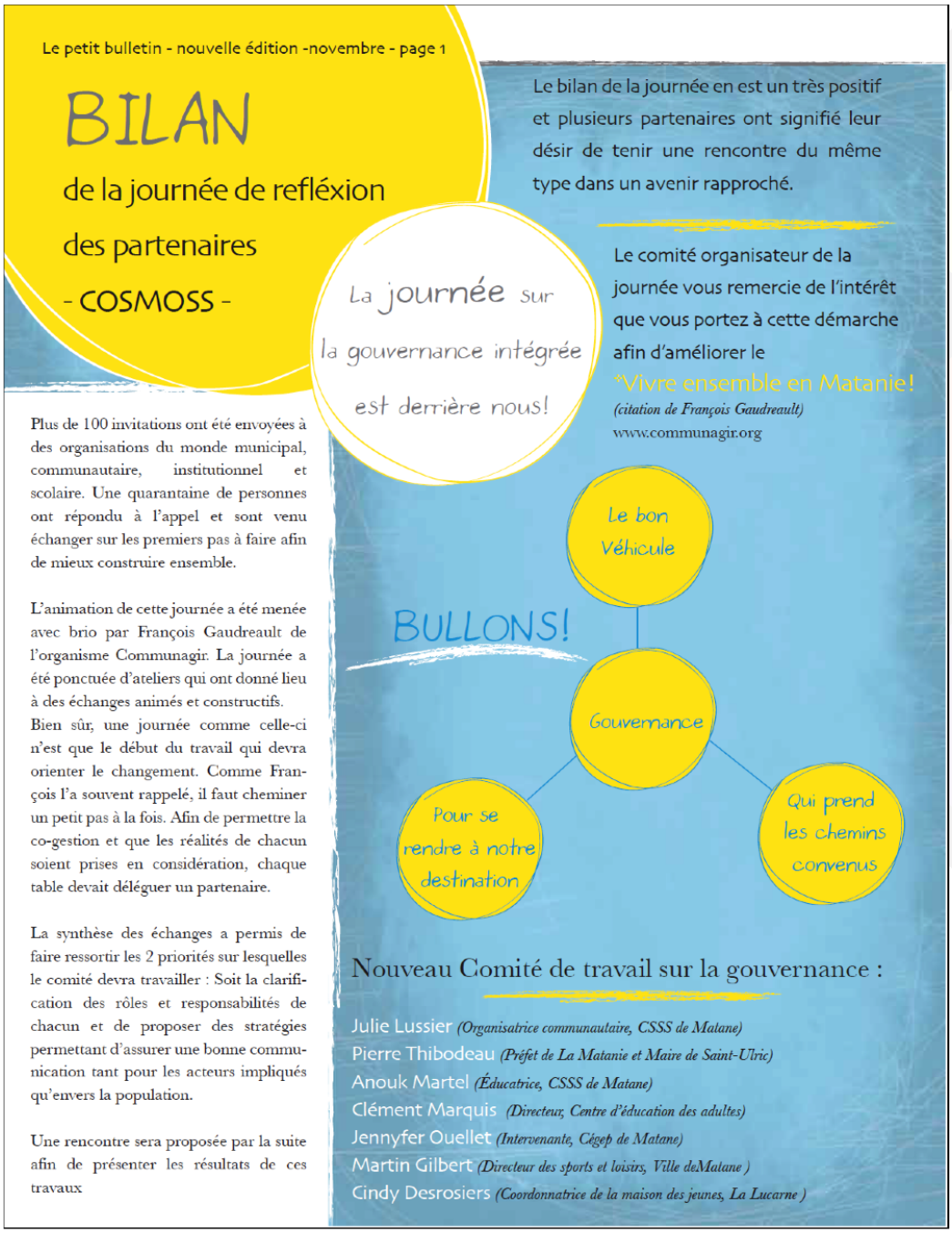
Les médias sociaux en chiffres :

- Facebook : 278 abonnés
- Twitter : 190 abonnés

Ce qu'on peut comprendre des statistiques :

- La fréquentation du site est bonne et constante.
- Très bonne rétention des visiteurs.
- Le bulletin rejoint bien les abonnés.
- Les abonnés Facebook et Twitter sont en progression constante.

Extrait de la revue de presse



Le petit bulletin - nouvelle édition -novembre - page 1

BILAN

de la journée de refléxion

des partenaires

- COSMOSS -

La journée sur la gouvernance intégrée est derrière nous!

Plus de 100 invitations ont été envoyées à des organisations du monde municipal, communautaire, institutionnel et scolaire. Une quarantaine de personnes ont répondu à l'appel et sont venu échanger sur les premiers pas à faire afin de mieux construire ensemble.

L'animation de cette journée a été menée avec brio par François Gaudreault de l'organisme Communagir. La journée a été ponctuée d'ateliers qui ont donné lieu à des échanges animés et constructifs.
Bien sûr, une journée comme celle-ci n'est que le début du travail qui devra orienter le changement. Comme François l'a souvent rappelé, il faut cheminer un petit pas à la fois. Afin de permettre la co-gestion et que les réalités de chacun soient prises en considération, chaque table devait déléguer un partenaire.

La synthèse des échanges a permis de faire ressortir les 2 priorités sur lesquelles le comité devra travailler : Soit la clarification des rôles et responsabilités de chacun et de proposer des stratégies permettant d'assurer une bonne communication tant pour les acteurs impliqués qu'envers la population.

Une rencontre sera proposée par la suite afin de présenter les résultats de ces travaux

Le bilan de la journée en est un très positif et plusieurs partenaires ont signifié leur désir de tenir une rencontre du même type dans un avenir rapproché.

Le comité organisateur de la journée vous remercie de l'intérêt que vous portez à cette démarche afin d'améliorer le *Vivre ensemble en Matanie!
(citation de François Gaudreault)
www.communagir.org

Le bon Véhicule

BULLONS!

Gouvernance

Pour se rendre à notre destination

Qui prend les chemins convenus

Nouveau Comité de travail sur la gouvernance :

Julie Lussier *(Organisatrice communautaire, CSSS de Matane)*
Pierre Thibodeau *(Préfet de La Matanie et Maire de Saint-Ulric)*
Anouk Martel *(Éducatrice, CSSS de Matane)*
Clément Marquis *(Directeur, Centre d'éducation des adultes)*
Jennyfer Ouellet *(Intervenante, Cégep de Matane)*
Martin Gilbert *(Directeur des sports et loisirs, Ville deMatane)*
Cindy Desrosiers *(Coordonnatrice de la maison des jeunes, La Lucarne)*

Perspectives 2014-2015

En juin 2014, le conseil d'administration et les employés de Communagir se sont rencontrés pour une deuxième année. Ce moment visait à faire état du bilan de l'année et des perspectives pour 2014-2015, ainsi qu'à renforcer la vision commune conseil d'administration-équipe et l'appartenance à l'organisation.

Suite à cette journée, les employés de Communagir se sont réunis en lac à l'épaule pour planifier l'année à venir. Ce fut l'occasion d'explorer plus en profondeur certaines idées et prioriser.

PRINCIPALES PERSPECTIVES

Accompagnement :

- Poursuite de nos services dans les régions du Québec.

Recherche et développement :

- Plus de place sera faite à la captation des apprentissages, notamment issus des mandats, et au partage de ces apprentissages.
- Mise en place d'une veille scientifique.
- Production de contenus associés aux sujets des zooms thématiques.

Communications :

- Refonte du site Internet et mise en ligne du nouveau site au printemps 2015.
- Zooms thématiques : consolidation des activités de diffusion en lien avec les zooms.

Chantiers partenariaux :

- Poursuite des travaux de chantiers.
- Événement Interchantiers 2014 - 30 septembre.
- Activités de partage et de diffusion autour des résultats des travaux des chantiers – printemps 2015.

Formations et webinaires :

- Poursuite de nos services.
- Ajout d'un webinaire de suivi, deux mois après chaque session de formation, afin de favoriser le transfert et l'ancrage des apprentissages.
- Nouvelle formule de formation « clé en main » pour mieux répondre aux demandes des régions.
- Lancement de Communagir pour emporter « Des activités mobilisantes et participatives » - 30 septembre 2014.

Démarche d'équipe :

- Volonté de cibler davantage les compétences et intérêts de chacun dans la répartition des tâches.
- Compréhension améliorée des besoins et attentes de chacun.
- Amélioration du processus de travail par projet.

Conseil d'administration et vie démocratique :

- Assemblée générale annuelle – Décembre 2014.
- Ajustement visant à consolider la contribution, le fonctionnement et la composition du CA.
- Définition et mise en œuvre de nouvelles avenues pour les membres.

Gestion et administration (interne) :

- Révision des politiques.
- Recherche et consolidation du financement.
- Début de la démarche visant à évaluer les effets de Communagir.

Représentation et collaboration (externe) :

- Développement d'un réseau de collaborateurs externes.
- Participation à un important projet de recherche sur les métiers et pratiques du développement collectif.
- Actions conjointes avec le groupe de réflexion.

Extraits du rapport de l'auditeur indépendant 2013-2014

FRANÇOIS VEILLEUX CPA INC.

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil d'administration du **CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES**

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints du **CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES**, qui comprennent le bilan au 31 juillet 2014, l'état des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers
La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur
Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers, afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion
À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du **CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES** au 31 juillet 2014, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Montréal
Le 25 septembre 2014

CPA auditeur, CA

2

2135, Sherbrooke Est Montréal (Québec) H2K 1C2 Téléphone : (514) 667-5400 Télécopieur : (514) 667-5304 Courriel : fvcpa@fvcpa.ca

FRANÇOIS VEILLEUX CPA INC.

CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES
RÉSULTATS
Pour l'exercice terminé le 31 juillet

	2014	2013
PRODUITS		
Apport de la Fondation Lucie et André Chagnon (note 5)	500 000	639 008
Services conseils	171 093	117 477
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	52 130	-
Formations	23 602	14 317
Déboursés facturés	18 223	11 168
Webinaires	4 989	5 705
Amortissement - apport reporté afférent aux immobilisations (note 6)	4 168	5 405
Cotisations des membres corporatifs	630	945
Apport non monétaire de la Fondation Lucie et André Chagnon (note 8)	-	12 500
	774 835	**806 525**
CHARGES		
Salaires et charges sociales	604 295	534 437
Loyer (note 8)	38 003	35 761
Déboursés refacturés	22 578	13 800
Honoraires de consultants	20 782	16 835
Frais de déplacement administratif	16 636	16 447
Projet Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	15 018	-
Régime de retraite	10 076	9 768
Télécommunications	9 328	9 369
Frais vie associative	7 059	3 775
Frais d'activités (webinaires et formations)	6 776	3 901
Amortissement des immobilisations	6 528	8 725
Honoraires professionnels	5 673	5 562
Frais de promotion, publicité et site internet	4 839	13 374
Fournitures de bureau	3 688	5 905
Adhésion et abonnements	2 938	3 277
Frais de formation et documentation	2 901	5 555
Soutien informatique	1 710	1 040
Dépenses chantiers	1 700	1 325
Intérêts et frais bancaires	1 600	1 781
Assurances	1 140	1 112
Entretien et réparations	-	100
	783 268	**691 849**
EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS SUR LES CHARGES	**(8 433)**	**114 676**

Voir les notes afférentes aux états financiers

FRANÇOIS VEILLEUX CPA INC.

CENTRE D'APPUI AU POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS LOCALES
BILAN
Au 31 juillet

	2014	2013
ACTIF		
Actif à court terme		
Encaisse	229 358	546 230
Comptes clients	18 956	3 305
Autres recevables	4 824	352
Travaux en cours	11 702	5 596
Frais payés d'avance	3 632	3 605
	268 472	**559 088**
Immobilisations (note 3)	**22 526**	**28 060**
	290 998	**587 148**
PASSIF		
Passif à court terme		
Créditeurs (note 4)	70 728	65 660
Dépôts de clients	29 685	16 172
Subvention reportée - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	57 130	109 260
Apport reporté afférent au fonctionnement (note 5)	-	250 000
	157 543	**441 092**
Apport reporté afférent aux immobilisations (note 6)	**14 858**	**19 026**
	172 401	**460 118**
ACTIF NET		
Investi en immobilisations	7 668	9 034
Affectation interne (note 7)	80 000	-
Non affecté	30 929	117 996
	118 597	127 030
	290 998	**587 148**

Voir les notes afférentes aux états financiers

Au nom du conseil

Administrateur

Administrateur

Rapport annuel

Déposé à l'assemblée générale des membres de Communagir du 1er décembre 2014