



COR
DES
CAPS
CORENFORCEMENT
DES CAPACITÉS

rapport d'étape 4

DES EXPÉRIMENTATIONS
VERS LA MOBILISATION
DES CONNAISSANCES

de août 2021 à juillet 2022

COR DES CAPS

CORENFORCEMENT
DES CAPACITÉS

RÉDACTION

Alexia Bhéreur-Lagounaris
et Alain Meunier avec la collaboration
de Judith Gaudet, Natalie Chapdelaine
et Catherine Chouinard

AIDE À LA RÉDACTION

Elise Lagacé

GRAPHISME

Guylène Lefort

DATE DE PRODUCTION

Août 2022

POUR CITER CE DOCUMENT

Projet cordescaps,
Communagir-Innoweave.
Rapport d'étape 4,
de août 2021 à juillet 2022.
Mise à jour le 26 août 2022.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE.....	4
1. INTRODUCTION.....	6
Qu'est-ce que CorDesCaps?.....	6
L'étape 4 - Les expérimentations	7
2. PRINCIPALES RÉALISATIONS.....	8
Expérimentation du Front Commun pour la transition énergétique.....	9
Expérimentation du Laboratoire d'innovation en autochtonisation (Fondation Nouveaux Sentiers).....	10
Expérimentation du Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec	11
Expérimentation de Cyclistes solidaires	12
2.1 CORDESCAPS EN TANT QU'EXPÉRIMENTATION.....	13
La mise en œuvre des expérimentations	13
Continuité de l'étape 3	14
Que veut dire «faire une expérimentation»?.....	14
Les accompagnements.....	15
Les balises de départ	15
Le suivi des expérimentations.....	16
3. LES BONS COUPS, LES DÉFIS RENCONTRÉS ET LES APPRENTISSAGES DE CORDESCAPS.....	17
Rôles au sein de la cellule d'expérimentation.....	20
Mode projet ou mode expérimentation.....	21
4. LES OUTILS DÉVELOPPÉS.....	22
Pratiquer les capacités à toutes les étapes.....	22
Des outils inclus dans des dispositifs appropriatifs	23
Le cahier des participants et les outils de suivis des expérimentations.....	23
5. À VENIR À L'ÉTAPE : RÉCOLTE ET PARTAGE DES APPRENTISSAGES.....	25
6. EN GUISE DE CONCLUSION.....	26
Liste des participants et participantes au projet CorDesCaps	26

Préambule

Au point de bascule où nous nous trouvons aujourd'hui, nous sommes toujours plus nombreuses et nombreux à convenir que des changements systémiques sont nécessaires pour faire face aux enjeux auxquels le vivant est confronté. Mais comment le faire, ensemble, alors que le sujet est si vaste à couvrir et qu'il y a autant de voies d'accès que de gens qui s'y intéressent? Le projet CorDesCaps propose d'y faire face par le renforcement de nos capacités, tant individuelles que collectives. Et c'est parce que la tâche n'est pas simple que ce projet a sa raison d'être.

Ainsi, la voie des expérimentations a été privilégiée par les nombreux partenaires de CorDesCaps. Quatre de ces expérimentations se sont tenues en 2021-2022 et leurs résultats devraient pouvoir alimenter les réflexions et les pratiques pour des changements systémiques. Et même, c'est tout CorDesCaps en soi qui est une grande expérimentation! Le rapport que vous avez entre les mains en témoigne, de même que des découvertes, des avancées et, aussi, des défis rencontrés en cours d'années.

Chez Communagir, nous sommes déjà en mesure de percevoir des transformations positives induites par ce projet dans notre fonctionnement organisationnel. Notre souhait est qu'il puisse en influencer d'autres, dans une perspective de justice, d'inclusion et de durabilité.

Catherine Chouinard

Préambule

Apprendre. Ensemble. Renforcer ses capacités, avec l'autre. Corenforcer. C'est ce que CorDesCaps permet à chacune de ses étapes de travail. Depuis le petit comité de coordination, jusqu'au comité de pilotage, en passant par les cellules d'expérimentation et les expérimentations elles-mêmes, ce projet permet constamment de mettre au jeu combien les 10 capacités porteuses pour soutenir les changements systémiques sont présentes (ou absentes!) à des degrés divers dans nos organisations, et combien leur porter attention permet des transformations significatives dans nos façons de faire.

Innoweave s'efforce de soutenir les organismes dans l'atteinte de leurs impacts, de transformations qui permettent une amélioration concrète dans leur communauté. Mais que faire quand le changement souhaité est à grande échelle et que la collaboration de plusieurs est requise si on souhaite un tant soit peu avoir l'effet visé? Nous connaissons tous les écueils de la collaboration... et son grand potentiel! CorDesCaps apporte une contribution concrète aux manières de rehausser le jeu, par tous et pour tous, pour des changements sociétaux significatifs.

Nous retenons de cette dernière année combien la posture d'apprentissage commun en est une critique et porteuse. Et combien approfondir notre compréhension des 10 capacités permet ensuite de se les approprier pour devenir un acteur de changement avec une plus grande influence.

Natalie Chapdelaine

QU'EST-CE QUE CORDESCAPS?

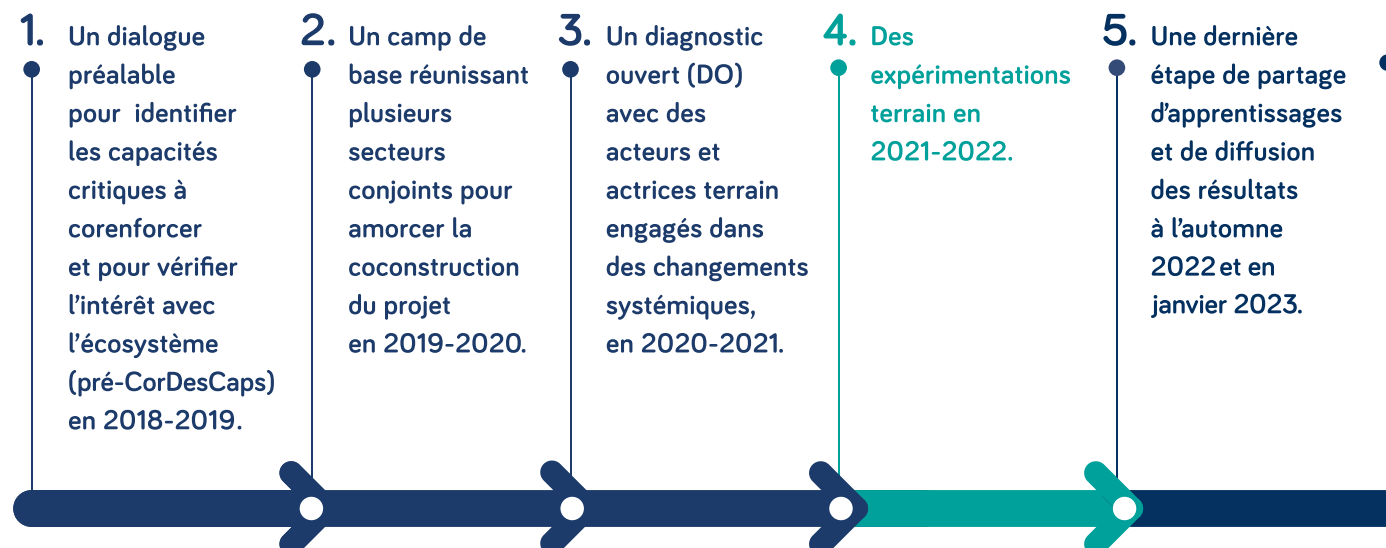
Le projet Corenforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables (CorDesCaps) a été mis sur pied pour approfondir une question qui faisait surface dans le milieu des organismes communautaires, de l'innovation sociale et du développement des territoires : Et si les changements systémiques étaient facilités par notre capacité, comme personne et comme organisation, de travailler différemment?

Depuis 2018, plus de 150 personnes provenant de différents champs de pratique (développement des communautés, développement territorial, économie sociale, innovation sociale, environnement, transition socioécologique et développement en milieu autochtone) ont participé à des activités de CorDesCaps.

L'étape 4 dont ce rapport fait état a vu se réaliser 4 expérimentations. Celles-ci se sont déroulées à des rythmes différents et certaines prendront fin en septembre 2022. Les apprentissages vont bon train, et leurs captation et diffusion se feront à l'automne 2022.

L'ÉTAPE 4 - LES EXPÉRIMENTATIONS

Les 10 capacités mises au jeu lors de cette étape et pour lesquelles ont été testées des manières de mieux les pratiquer sont :



La quatrième phase du travail de CorDesCaps consistait à lancer des expérimentations mobilisant une ou plusieurs des 10 capacités. Les quatre organisations se sont dotées d'une cellule de 5 à 13 personnes issues de leur organisme afin que certains membres soient dédiés à ce projet expérimental, pour ensuite pouvoir partager, d'un côté, les bienfaits avec leur organisation et, de l'autre, leurs apprentissages avec l'ensemble des participants de CorDesCaps.

Pour soutenir ces cellules, un accompagnement leur a été proposé et chacune des expérimentations a bénéficié du soutien d'un ou plusieurs accompagnateurs qui les ont suivis, épaulés, ont parfois animé les rencontres et qui, plus précisément, ont participé au développement des apprentissages.

Enfin, un comité de suivi des expérimentations comptant quelques membres représentant chacune des cellules a permis des apprentissages croisés entre les quatre expérimentations. Se rencontrant toutes les 6 semaines, celui-ci a été en mesure de répondre aux questions qui surgissaient au fur et à mesure. Ce comité a aussi facilité une réflexion collective, fait cheminer le projet dans sa globalité et, le plus important, a permis le transfert de connaissances des phases de développement vers les quatre cellules d'expérimentations.

Voici en détail la description des quatre expérimentations issues des organismes suivants :

1. Front commun pour la transition énergétique	2. Laboratoire d'innovation en autochtonisation
3. Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec	4. Cyclistes solidaires

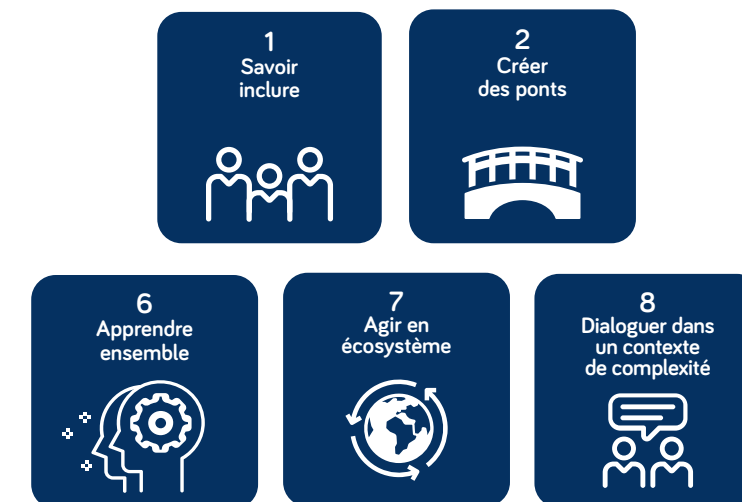
EXPÉRIMENTATION DU FRONT COMMUN POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Le Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ) unit les forces de plus de 90 groupes pour accélérer la mise en place d'une transition énergétique structurante et porteuse de justice sociale. Pour ce faire, il mise sur la collaboration, sur la concertation ainsi que sur le respect des diversités, de la liberté et de l'autonomie de chacun de ses membres. Les organismes membres du FCTÉ comptent un effectif qui totalise environ 1,8 million de Québécoises et Québécois. Cet écosystème complexe réunit des groupes aux missions et cultures organisationnelles très différentes. On retrouve également des disparités au niveau des ressources dont les membres disposent et desquelles ils peuvent faire bénéficier le Front commun. Ils peuvent diverger également sur des enjeux importants comme l'attention à consacrer au combat pour la justice sociale et au respect des droits des Peuples autochtones. Pour composer avec cette grande diversité, **le FCTÉ a développé et expérimenté un processus décisionnel qui s'inspire de la prise de décision par consentement.**

L'expérimentation a permis de clarifier les chemins de prise de décision du comité de coordination/conseil d'administration pour les enjeux stratégiques et opérationnels.

La cellule d'expérimentation a été accompagnée par André Fortin et Maude Roy-Chabot.

L'expérimentation avait comme visée de renforcer les capacités suivantes :



Principales réalisations

EXPÉRIMENTATION DU LABORATOIRE D'INNOVATION EN AUTOCHTONISATION (FONDATION NOUVEAUX SENTIERS)

La Fondation Nouveaux Sentiers s'est récemment dotée d'un Laboratoire d'innovation sociale en autochtonisation, grâce à la collaboration de plusieurs jeunes des Premières Nations et de nombreuses organisations partenaires. Le Laboratoire a pour mission de faire émerger et d'expérimenter des solutions innovantes pour agir sur les enjeux qui concernent la jeunesse des Premières Nations.

La démarche en cours aborde l'inclusion des jeunes dans les systèmes de gouvernance de leurs milieux. En effet, à l'heure actuelle, les jeunes des Premières Nations estiment que les conditions ne sont pas encore réunies pour que leurs voix soient suffisamment écoutées et entendues dans leurs milieux de vie, dans leurs communautés, au sein de leurs Nations et au sein de la société en général. En toute cohérence, le **Laboratoire expérimente l'intégration d'un cercle de jeunes au sein de la gouvernance et des activités du Lab.**

La cellule d'expérimentation a été accompagnée par Mathieu Vallet et Josée Lapalme, avec le soutien de Sarah Fraser.

Les capacités interpellées dans le cadre de leur expérimentation sont :



Principales réalisations

EXPÉRIMENTATION DU REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AUTONOMES JEUNESSE DU QUÉBEC

Le Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec (ROCAJQ) est engagé dans le processus de CorDesCaps depuis décembre 2020 et a fait partie de l'étape 3. Il se pose donc en continuité avec le diagnostic ouvert. Avidé de contribuer à des changements positifs, l'équipe qui fait partie de la cellule d'expérimentation s'était fixé comme objectif de départ de travailler sur les 10 capacités de front. Face à l'ampleur de la tâche, la priorité a finalement été reciblée sur 4 capacités jugées essentielles.

Une des composantes de l'expérimentation du ROCAJQ portait sur les possibilités d'influencer la perception du public et des gouvernements en visant une meilleure reconnaissance de l'expertise des organismes qu'il représente. La question qui se trouvait au cœur du travail de la cellule d'expérimentation portait sur le repérage des **capacités devant être renforcées pour que le débat politique soit fertile et porteur de changement.**

Cette question les a menés à créer un sondage pour recueillir la perception de la population afin d'être en capacité de mieux apprendre ensemble et d'avoir un message commun représentatif de l'écosystème de ses membres. Munis de ces nouveaux outils communicationnels, ils pourront mieux convaincre et influencer les élus et élues.

La cellule d'expérimentation a été accompagnée par Joël Marier.

Les capacités interpellées dans le cadre de l'expérimentation sont :



EXPÉRIMENTATION DE CYCLISTES SOLIDAIRES

L'organisme Cyclistes Solidaires mobilise des bénévoles offrant la livraison à vélo pour assurer la sécurité alimentaire à Montréal. Il vise à soutenir l'approvisionnement alimentaire local et les organismes en sécurité alimentaire en offrant un service de livraison à vélo écologique et socialement responsable dans les différents arrondissements montréalais. Sa vision est d'être un modèle de référence pour la livraison alimentaire de proximité par la mutualisation des ressources et l'implication de tous les acteurs et actrices en sécurité alimentaire.

L'organisme a reçu un soutien financier de la ville de Montréal pour rémunérer des personnes contribuant à la mission de l'organisme. Ils ont donc **expérimenté avec un nouveau mode de rémunération innovant s'appuyant sur leurs valeurs de démocratie, d'autonomisation, de coopération, d'efficacité, d'apprentissage continu et d'empathie**. Cette expérimentation est en continuité avec le développement de leur mode de fonctionnement basé sur l'autogestion (structure horizontale comprenant des comités de quartier et un comité de soutien, les deux se réunissant régulièrement dans le comité de coordination). Une des questions qui a émergé lors de cette expérimentation : Quel processus décisionnel leur permettra de prendre la bonne décision pour eux?

Considérant que certaines tâches sont essentielles pour remplir la mission de l'organisme (tel que le recrutement des bénévoles, la coordination des livraisons, etc.), le groupe a décidé de commencer à rémunérer toutes tâches liées à la coordination à raison d'un taux horaire fixe et la rémunération est versée sous forme de compensation (aucune personne salariée). Cela représente une expérimentation concrète d'un nouveau modèle de rémunération, adapté aux besoins, en faisant fi des modes habituels.

La cellule d'expérimentation a été accompagnée par Lori Palano de Coop Percolab et Mylène Arbour.

Les capacités interpellées dans le cadre de leur expérimentation sont :



2.1 CorDesCaps en tant qu'expérimentation

CorDesCaps, en tant que « projet », s'est révélé être en lui-même une « expérimentation ». La différence de fonctionnement entre le mode projet et le mode expérimentation (voir page 21), a été mise au défi dans ce processus.

CorDesCaps teste différentes hypothèses. De la cocoordination entre deux organismes partenaires ayant des cultures de travail différentes, en passant par des processus de design collaboratifs à chaque étape du processus, du travail en mode écosystème jusqu'à la nature même du point de mire du projet expérimental, soit les 10 capacités à renforcer, font de CorDesCaps une expérimentation vaste et riche.

Tel que précisé à la section « qu'est-ce qu'une expérimentation » (voir page 14), La cocoordination a dû elle aussi adapter cette souplesse de variation dans le déroulement qui relève beaucoup plus d'un processus de création avec ces prises de risque, que d'un projet balisé et structuré avec des étapes contrôlées.

L'accompagnement en évaluation évolutive ainsi que l'apport des différentes instances (comité de pilotages, comités design) ont été fondamentaux dans la progression de cette étape et pour le projet en entier.

LA MISE EN ŒUVRE DES EXPÉRIMENTATIONS

La mise en œuvre des expérimentations a permis de mettre en lumière plusieurs niveaux de complexité qui ont fait pratiquer les capacités d'apprendre ensemble (# 6), d'agir en écosystème (# 7) et de créer des ponts (# 2) entre les 4 cellules. Parmi les questions abordées :

- Comment poursuivre la continuité des apprentissages amorcée à l'étape 3 du diagnostic ouvert?
- Que veut dire « faire une expérimentation »?
- Comment accompagner les cellules avec une structure comparative, mais en même temps leur permettre de la liberté et souplesse pour faire émerger leurs découvertes?
- Quelles sont les balises qui sont nécessaires pour le démarrage des expérimentations?

La cocoordination et le comité de suivi des expérimentations se sont penchés sur ces questions à l'une ou l'autre de ces phases d'avancement.

CONTINUITÉ DE L'ÉTAPE 3

Les apprentissages de l'étape 3 de CorDesCaps ont été nombreux ([voir le bilan de l'étape 3 ici](#)) et il importait de poursuivre ceux-ci dans la phase suivante. La cocoordination a donc privilégié les propositions d'expérimentations de groupes ayant participé au processus de diagnostic ouvert. Ceci avait plusieurs avantages qui se sont avérés significatifs : 1) s'assurer que le groupe avait une connaissance minimale du projet CorDesCaps et des intentions visées par celui-ci; 2) la création de liens et de certaines bases pour créer une relation de confiance a été facilitée et 3) le fait d'avoir participé à un diagnostic ouvert outille les groupes dans l'identification des défis systémiques rencontrés et des capacités critiques à renforcer dans leur expérimentation.

QUE VEUT DIRE «FAIRE UNE EXPÉRIMENTATION»?

Le comité de suivi des expérimentations a pris conscience très tôt dans le processus que le terme «expérimentation» était différent pour chacun alors que les processus étaient déjà en marche. Nous avons donc fait un exercice collectif et nous avons pu nous donner une définition commune qui a servi de référent pour l'ensemble des personnes impliquées dans l'une ou l'autre des expérimentations.

QU'EST-CE QU'UNE EXPÉRIMENTATION

C'est une action intentionnelle d'expérimenter, d'essayer quelque chose et d'apprendre de celle-ci. Expérimenter implique de tester la validité d'une hypothèse, d'en faire l'expérience de manière concrète et réelle.

Les expérimentations dans le cadre de CorDesCaps se construisent autour des défis systémiques vécus par des acteurs et actrices de terrain. Une cellule d'expérimentation est formée pour la durée de la démarche. Celle-ci est appuyée par deux accompagnateurs. L'expérimentation a comme objectif de renforcer les capacités des personnes impliquées. La démarche d'expérimentation se termine par un partage de ses apprentissages avec la collectivité.

LES ACCOMPAGNEMENTS

Un des éléments conditionnels à la réalisation de l'expérimentation consistait à mettre en place une équipe d'accompagnement pour chaque cellule. Nous avons privilégié une approche assez souple dans le choix de personnes et le processus d'accompagnement. Le choix des accompagnateurs s'est fait directement par les cellules d'expérimentations dont certaines avaient demandé des recommandations au préalable. Deux rôles distincts devaient faire partie de l'accompagnement : une personne soutiendrait le processus d'expérimentation comme tel et une autre viendrait en soutien au processus d'apprentissage et de partage de celui-ci (voir page 20 pour description des rôles).

LES BALISES DE DÉPART

Le comité design des expérimentations, mis sur pied lors de l'étape 3 du projet, a aidé à baliser l'entente de collaboration avec les groupes participants et les éléments à retrouver dans leur proposition d'expérimentation :

1. **Situer l'expérimentation dans le contexte plus large du groupe ou de l'organisation**
2. **Cadrage systémique — quel est le système visé et qu'a-t-il besoin de devenir?**
3. **Étendue de l'expérimentation et hypothèses à investiguer**
4. **Méthodologie et étapes essentielles de l'expérimentation**
5. **Composition de la cellule et des rôles de chacun au sein des expérimentations**
6. **Mode de fonctionnement et calendrier (en considérant le calendrier de CorDesCaps)**
7. **Lien entre la cellule d'expérimentation et son système plus vaste — la dynamique entre les deux**
8. **Utilisation des ressources financières disponibles pour l'expérimentation**
9. **Recension des outils/connaissances scientifiques et lien avec les capacités sur lesquels ils veulent agir**

3

Les bons coups, les défis rencontrés et les apprentissages de CorDesCaps

LE SUIVI DES EXPÉRIMENTATIONS

Le comité de suivi des expérimentations a été mis sur pied pour assurer le suivi des expérimentations, d'abord seulement avec la cocoordination et les accompagnateurs des expérimentations. Nous avons au départ émis l'idée de garder libre la présence des autres membres des cellules d'expérimentation, tout en leur signifiant qu'ils et elles étaient tous bienvenus. Finalement, plusieurs membres sont venus de temps à autre, ce qui a aussi facilité les transferts de savoirs et l'addition de points de vue complémentaires. Ces rencontres permettaient d'identifier au fur et à mesure les obstacles, les bons coups et les progressions réalisées.

LES BONS COUPS	FACTEURS CONTRIBUTIFS
<ul style="list-style-type: none"> o La mise en place et le maintien de 4 expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> o Engagement des acteurs des expérimentations o Capacité à accompagner de manière souple des expérimentations fort variées o Souplesse et diversité dans les modalités du processus d'accompagnement
<ul style="list-style-type: none"> o La création du comité Progression des expérimentations pour suivre leur déroulement 	<ul style="list-style-type: none"> o Enthousiasme des accompagnateurs/trices o Besoin d'une communauté de pratique pour composer avec le contexte particulier de CorDesCaps
<ul style="list-style-type: none"> o Le développement des outils d'appropriation (nouvelle version du document des 10 capacités, bingo des capacités, outil d'animation rencontre appuyé sur les 10 capacités) 	<ul style="list-style-type: none"> o Soutien en évaluation évolutive o Mise en contribution des forces de l'expertise de la cocoordination o Mise à contribution des organismes partenaires pour le testage des outils
<ul style="list-style-type: none"> o Nos efforts d'intégration des capacités dans la gestion et le déroulement 	<ul style="list-style-type: none"> o Volonté de la cocoordination de mettre les capacités en avant-plan o Soutien en évaluation évolutive

Les bons coups, les défis rencontrés et les apprentissages de CorDesCaps

LES DÉFIS	APPRENTISSAGES DE CEUX-CI
Contexte externe	
<ul style="list-style-type: none"> Le défi de travailler en composant avec les mouvances organisationnelles tant au sein des expérimentations que des partenaires du projet. Le départ de personnes-clés et des défis organisationnels importants ont complexifié la participation au projet 	<ul style="list-style-type: none"> L'importance d'un noyau de participant stable au sein des expérimentations pour toute sa durée (y compris dans les discussions préliminaires) Clarifier les rôles et fonctions d'accompagnement de la cocoordination de celles des accompagnants de l'expérimentation. Les deux sont nécessaires pour maintenir les conditions de réalisation La coordination a également effectué des suivis auprès de chaque cellule d'expérimentation pour suivre leur progression et les soutenir lors de moments critiques (ex. départ d'acteurs-clés) ainsi que pour capter les apprentissages de ceux qui ont quitté le projet en cours de route Apprendre à concilier les objectifs du projet CorDesCaps aux objectifs des groupes participants Soutenir l'arrivée de nouveaux acteurs au sein des expérimentations Veiller à maintenir l'engagement des organisations partenaires malgré leur mouvance
Contexte organisationnel	
<ul style="list-style-type: none"> Coordination — L'ampleur de la charge de travail associée au suivi des expérimentations, la production et diffusion de connaissances utiles au projet et le maintien des liens avec l'écosystème Impact de la Covid et enjeux de santé pour les membres de la cocoordination Comité de pilotage — Ajouter à son mandat un rôle de codesign de la phase finale 	<ul style="list-style-type: none"> Bien répartir les rôles et attentes entre les membres de la cocoordination Se faire confiance et repérer les rapports de pouvoir qui se mettent en place Apprendre à faire des deuils Un projet de cette nature aurait possiblement avantage à reposer sur plus de deux organisations pour assurer ses différentes fonctions

Les bons coups, les défis rencontrés et les apprentissages de CorDesCaps

LES DÉFIS	APPRENTISSAGES DE CEUX-CI
Contexte expérimental du projet lui-même	
<ul style="list-style-type: none"> Parmi les groupes qui ont considéré proposer une expérimentation, au tout début, deux ont décidé de ne pas aller de l'avant Trouver les bons outils de suivi adaptés aux différentes expérimentations (enjeux de convivialité, de confidentialité) Transitionner d'un mode « projet » à un mode « expérimentation » Intégrer des nouvelles cellules en cours de processus alors que deux cellules étaient déjà amorcées 	<ul style="list-style-type: none"> La posture du projet peut ressembler à celle d'un bailleur de fonds et influencer la nature du lien avec les expérimentations Perception de certains groupes d'une (trop?) grande ouverture et pour d'autres impressions d'un cadre plus rigide, peu aligné avec leurs besoins et capacités Au point de départ, nous avons identifié certaines balises du processus d'expérimentation et plusieurs en cours de route (rôles, définitions des capacités, d'utilisation des ressources, etc.). Vu la nature incertaine et exigeante du processus, dans une prochaine itération celles-ci pourront être utilisées avant le démarrage Nous avons expérimenté différents outils de suivis des apprentissages (projet et expérimentations) qui pourront servir de base de travail pour des projets semblables

Rôles au sein de la cellule d'expérimentation

Le besoin de clarifier les différents rôles au sein de la cellule d'expérimentation, particulièrement ceux des accompagnateurs, s'est présenté rapidement au début des expérimentations. Le tableau suivant a été développé avec le comité de suivi des expérimentations.

Accompagnateur/ Accompagnatrice de L'expérimentation	Personne en soutien à l'apprentissage, à la captation et la diffusion	Participants et participantes à la cellule d'expérimentation
<ul style="list-style-type: none"> Design du processus d'expérimentation (mode itératif) Proposer un mode d'animation et de codesign Préparation et animation des rencontres de la cellule Animation d'activités de compréhension du système en changement et de son contexte Soutien entre les rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien à la préparation des rencontres de la cellule Soutien ponctuel à l'accompagnant de l'expérimentation si un nœud est rencontré Assurer ou faciliter les liens vers les savoirs ou ressources externes selon les besoins d'apprentissages de la cellule Soutenir l'identification et la mise en commun des apprentissages réalisés par les membres de la cellule Documenter les prototypes et les variations expérimentées Capter et suivre les apprentissages dans le journal de bord de la cellule Encourager et faciliter le suivi des apprentissages individuels des membres (journal de bord) Assurer une mise en commun des apprentissages avec les autres cellules lors des rencontres du comité progression Formater les apprentissages pour fins de diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> S'engager dans le processus de corenforcement (mobilisation de leurs capacités actuelles, identifier leur besoin de renforcement) Contribuer au plan de travail de la cellule d'expérimentation Remplir leur journal de bord individuel Participer aux activités d'expérimentation et partager leur expérience Partager leur compréhension de leur système en changement et comment celui-ci réagit à l'expérimentation

Mode projet ou mode expérimentation

Un autre élément majeur s'est présenté comme un défi de taille dans nos incompréhensions : plusieurs abordaient l'expérimentation comme un projet. Nous avons donc établi et expliqué la différence entre un mode «projet» et un mode «expérimentation» :

	PROJET	EXPÉRIMENTATION
Déroulement	<ul style="list-style-type: none"> Séquentiel 	<ul style="list-style-type: none"> Itératif
Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> Coordination/ Soutien à la participation 	<ul style="list-style-type: none"> Guider le processus expérimental Faire émerger et partager les apprentissages
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre les objectifs et les personnes visées 	<ul style="list-style-type: none"> Découvrir de nouvelles façons de faire — Sortir d'un cycle de répétition
Échec	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas atteindre les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas apprendre

Pratiquer les capacités à toutes les étapes

APPRENDRE ENSEMBLE (#6), MOBILISER LES CONNAISSANCES (#9) ET AGIR EN ÉCOSYSTÈME (#7)

La dissémination des apprentissages a commencé sous la forme de présentations des avancées du projet à plusieurs parties prenantes. Un des apprentissages de l'étape 3 soulignait que la capacité prédominante pour le projet était cette capacité « d'agir en écosystème (# 7) ». Afin de poursuivre dans l'application concrète de cet acquis, nous avons priorisé une appropriation du projet CorDesCaps et de ses résultats vers les parties prenantes plus tôt dans le processus et avant la dernière étape qui avait été identifiée au départ comme étant à la fin du processus de mobilisation des connaissances. Ainsi, plusieurs organismes ont eu l'occasion d'interagir avec le contenu de CorDesCaps et d'intégrer des apprentissages en cours plus rapidement. À l'été 2021, Alain et Alexia ont fait une présentation dans le cadre du Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable (CIRODD), en août à la Fondation McConnell, en octobre à la Fondation Lucie et André Chagnon et en avril 2022 chez Mission Inclusion.

Parallèlement à ces présentations, l'infolettre CorDesCaps a été un vecteur de communications mensuelles aux 192 membres abonnés avec des thématiques qui mettent en lumière les suivis du projet dans sa totalité, avec l'accent sur une expérimentation par mois et un partage d'outils ou webinaires qui se retrouvent dans notre écosystème, tel que des textes de la Maison de l'innovation sociale ou encore des webinaires de l'École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère.

Comme l'étape 5 à venir s'étalera sur 5 mois alors que les étapes 3 et 4 se sont échelonnées sur 12 mois, mobiliser les connaissances (# 9) pour outiller tous les membres de CorDesCaps est apparue comme étant crucial, pour agir en écosystème (# 7), mais aussi pour créer des dispositifs d'appropriation pour tous les publics avec lesquels le projet communiquait pour que nous puissions apprendre ensemble (# 6). Ainsi, en mars 2022,

Les outils développés

Judith, Alain et Alexia ont travaillé et terminé le document de description des 10 capacités, Natalie a amorcé le chantier de mise à jour du lexique qui sera présenté à l'automne et Elise a démarré le projet de production de brèves capsules vidéo, l'une sur les 10 capacités et l'autre sur le projet CorDesCaps dans son ensemble. Afin de souligner l'apport de chacun et chacune et bien co-renforcer la capacité d'agir en écosystème (# 7). La coordination a aussi produit un document des contributrices et contributeurs au projet, de 2018 au début de 2022, et qui sera bonifié en 2023.

Des outils inclus dans des dispositifs appropriatifs

Une des visées du projet est de créer des dispositifs qui sont des véhicules des outils et qui mettent à profit des apprentissages du projet. Ainsi, le partage pourra être plus malléable pour plusieurs types de publics et tous et toutes pourront utiliser ces outils et les rendre personnalisables, animables, tout en progressant dans les apprentissages des différents publics, et ce, selon le rythme et les limites des capacités de chacun. Un des outils qui a été mis en branle est la création d'un «bingo des capacités». Comme la création d'un jeu nécessite plusieurs phases de prototypage, la première étape a été de le tester avec les équipes de Innoweave et de Communagir. Les riches apprentissages de ces phases de prototypages seront remis en jeu lors de la présentation qui se fera à l'automne. Entre autres apprentissages : permettre l'approvisionnement des capacités, se les approprier en les observant quotidiennement pour ensuite être en capacité de les pratiquer et enfin les renforcer et les corenforcer en groupe.

Le cahier des participants et les outils de suivis des expérimentations

Un cahier des participants et un tableau de suivi des travaux pour les accompagnateurs des cellules d'expérimentations ont été produits pour faciliter le travail de chacun. Nous ne souhaitons pas imposer ces outils aux expérimentations, mais les codesigner avec eux. Deux des expérimentations se sont servies du cahier du participant. Celui-ci a pris la forme d'un outil interactif semblable à un fil de conversation, style clavardage.

Cet outil permettait aux accompagnateurs de recueillir une rétroaction à la suite de chacune des expérimentations.

Le développement d'outils de suivi des expérimentations dans le contexte d'un projet en mode écosystème demeure un défi en ce qui a trait au respect du contexte de chacune des expérimentations et des pratiques des accompagnateurs (ex. les jeunes autochtones sont-ils à l'aise de répondre à des questions en ligne qui peuvent être consultées par les responsables du projet).



5 À venir l'étape 5 : récolte et partage des apprentissages

De l'automne 2022 à janvier 2023 plusieurs activités seront mises de l'avant

- Un pique-nique collaboratif pour rassembler les 5 entités de comités
- Récolte/partage des apprentissages issus des expérimentations les 17 et 18 novembre
- Rencontre bilan et perspectives en janvier 2023

Plusieurs outils seront également finalisés et diffusés

- Un jeu interactif de Bingo pour mettre en mouvement les capacités
- Le modèle du diagnostic ouvert bonifié avec guide d'animation
- 10 capacités en action
- Outils en provenance des cellules des expérimentations
- L'iceberg retravaillé et le guide explicatif

Voici les questions qui guideront le partage des apprentissages des expérimentations pour la 5^e étape :

- Qu'avez-vous appris sur votre propre système et sur votre écosystème en tentant de le changer? Qu'est-ce qui fera la différence à l'avenir pour mener des changements systémiques dans votre contexte?
- Quelles capacités critiques avez-vous utilisées? Qu'est-ce qui a contribué à leur corenforcement?
- Qu'avez-vous appris sur le processus d'expérimentation lui-même et sur la manière de s'en servir pour faire évoluer les choses? Quels ont été les jalons importants, les défis rencontrés et les stratégies adoptées pour les relever?
- Quels outils, connaissances ou activités de corenforcement sont à partager?

6

En guise de conclusion

Ce rapport d'étape 4 qui représente l'avant-dernière étape de CorDesCaps témoigne d'un échelon important, voire essentiel, de ce projet qui est passé par de multiples transformations depuis ses débuts en 2018.

L'année 2021-2022 qui a vu la mise en œuvre des cellules d'expérimentations s'est avérée beaucoup plus proche d'un processus de création par ces défis d'innovation, de découvertes et de désir de pratiquer les capacités à même la démarche. Ce processus a permis de constater à quel point il est important de travailler de manière collaborative en expérimentant avec autant d'instances, que sur soi-même, son organisation et via les visées espérées du projet entier.

Remplies de défis, toutes porteuses d'apprentissages potentiels, les démarches créatives et les capacités en exploration, sont toutes aussi importantes que les connaissances et les pratiques qui découleront des résultats à venir.

Ce bilan aura mis de l'avant les apprentissages issus du projet CorDesCaps en sachant fort bien que dans les mois à venir, grâce au partage des travaux des expérimentations, il y aura encore d'autres découvertes, des apprentissages et des récoltes fertiles en retombées plurielles.

[LISTE DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES AU PROJET CORDESCAPS 2018- 2022](#)