

**Structurer les coopérations pour résoudre les défis de
nos territoires - Ville de Mulhouse**

Compte rendu de la journée du 22 septembre 2023

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

Table des matières

I. Rappel des objectifs	2
II. Rappel de la précédente journée	4
A. Construction de la fiche d'identité	5
1) Classement des tendances en fonction de leur impact sur le territoire et de la capacité d'agir de la communauté	5
2) Priorisation des questions essentielles	7
3) Identification des valeurs	7
4) Fiche d'identité de la communauté d'action	7
B. Réflexion sur les modalités d'implication des jeunes	9
III. Présentation de la quatrième journée	10
A. Déroulé de la journée	10
1) Mots d'introduction de Yannick Blanc (La Fonda) et Fabienne Orban (RNMA)	10
B. Construction d'une méthodologie de consultation	13
1) Construction de la méthodologie	13
C. Point d'étape de la communauté d'action	20
1) Réflexion et échange autour de la communauté d'action	20
2) Synthèse des attentes et des apprentissages des participants	21
3) Conclusion	24

La quatrième journée d'atelier de l'expérimentation « *Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires* », visant à impulser et structurer une communauté d'action à l'échelle de la Ville de Mulhouse sur les enjeux de l'engagement citoyen avec un axe sur la jeunesse, s'est déroulée le 22 septembre 2023 au Carré des associations.

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

I. Rappel des objectifs

La journée a commencé avec un rappel des objectifs liés à l'expérimentation :

- L'expérimentation doit permettre d'impulser et de structurer une communauté d'action, porteuse d'une stratégie d'impact collectif, d'ici à la fin 2024.
- L'enjeu de la communauté d'action est en lien avec la jeunesse et les initiatives citoyennes.
- Il s'agit de faire mieux ensemble, de coopérer pour pérenniser et renforcer l'apport des initiatives citoyennes aux dynamiques de territoire à l'échelle de Mulhouse.

Sur le plan opérationnel, cela revient notamment à :

- **Cartographier les acteurs de l'accompagnement** en soulignant leurs complémentarités et favoriser le chaînage de leurs apports
- **Cartographier les projets citoyens pour mieux** les relier, les faire se compléter et modéliser leurs apports au territoire

Actuellement, l'expérimentation est dans sa **phase d'impulsion et rentre dans sa phase de structuration ainsi que d'organisation de l'action** de la communauté d'action. Pour finaliser la phase d'impulsion, il est indispensable de consolider les fondations en favorisant l'interconnaissance entre les participants et en renforçant l'identification du périmètre d'action de chacun. Afin de compléter la vision partagée des enjeux, des réponses existantes et du cap collectif formalisés par la communauté d'action, celle-ci doit mener une réflexion sur les définitions communes des sujets, publics et enjeux sur lesquelles elle intervient. Enfin, pour initier sa phase de structuration, la communauté d'action va devoir effectuer une transformation de ses questions essentielles en objectifs opérationnels tout en venant confirmer l'adéquation de son périmètre d'action auprès de ses différents publics cibles. Ce temps de définition et de confirmation permettra ensuite à la communauté d'action de se doter d'une démarche d'évaluation commune.

La communauté d'action n'est pas une nouvelle action ou un nouveau dispositif. Elle donne un cadre pour rendre possible, modéliser et piloter la convergence et la complémentarité des actions existantes, mais aussi de nouvelles actions jugées nécessaires, autour d'une vision partagée des enjeux.

Pour cela, la communauté doit se doter de références communes, tant dans la compréhension des enjeux que dans la structuration de sa capacité à travailler ensemble et à relier ses actions.

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

Ce que la communauté a construit

- De l'interconnaissance
- Une connaissance commune du territoire et de ses enjeux
- Une problématique commune
- Une première cartographie des actions gagnant à être reliées les unes aux autres
- Une méthodologie de consultation de ses publics cibles

Ce qu'elle doit construire

- Les formes du dialogue des politiques publiques avec les projets de territoire et les initiatives citoyennes
- Les modalités d'implication des jeunes
- Les modalités de gouvernance
- Les modalités d'évaluation
- Le cadre stratégique, la modélisation de nos complémentarités

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

II. Rappel de la précédente journée

Pour sa troisième journée d'ateliers, la communauté d'action s'était réunie le 5 juillet en présentiel au Carré des associations.

Ce troisième atelier avait pour objectif de **rédigier une fiche d'identité** présentant la communauté d'action, de **réfléchir sur les modalités d'implication des jeunes** et **d'élaborer une première cartographie** pour identifier acteurs et actions, en lien avec les enjeux signalés dans la fiche d'identité :



- La fiche d'identité s'est construite autour de plusieurs étapes de priorisation des tendances et des questions essentielles ainsi que de l'identification des valeurs communes.
- La réflexion sur les modalités d'implication des jeunes s'est faite en plénière, à partir d'une première ébauche de questionnaire mis à disposition des participants.
- La cartographie s'est construite tout au long de la journée grâce à un support préparée en amont

Pour plus de renseignements, un compte rendu détaillé de la deuxième journée reprend le détail des exercices proposés et du déroulé de la journée.

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

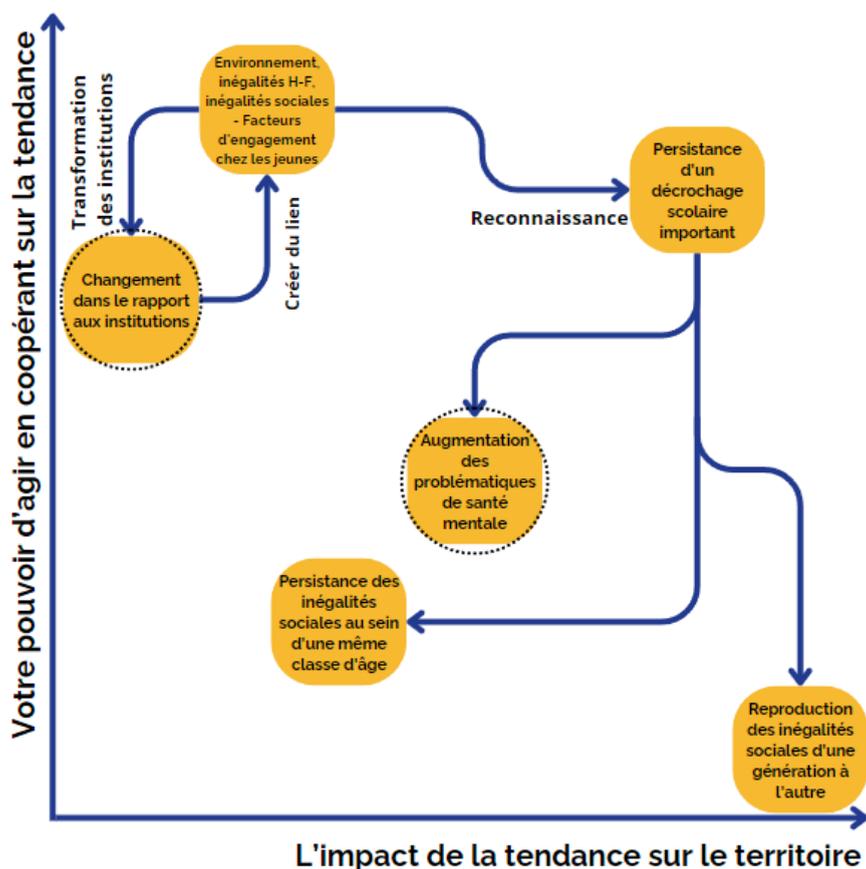
A. Construction de la fiche d'identité

1) Classement des tendances en fonction de leur impact sur le territoire et de la capacité d'agir de la communauté

Tendance la plus impactante, à celle la moins impactante, les tendances ont été réparties ainsi :	Tendances en fonction de la capacité d'agir des membres de la communauté d'action
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reproduction des inégalités sociales d'une génération à l'autre 2. Persistance d'un décrochage scolaire important 3. Augmentation des problématiques de santé mentale chez les jeunes 4. Persistance des inégalités sociales au sein d'une même classe d'âge 5. Environnement, inégalités femmes-hommes, inégalités sociales : moteurs principaux d'engagement chez les jeunes 6. Changement dans le rapport aux institutions : éloignement ou attente plus forte d'horizontalité – logique plus participative 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Environnement, inégalités femmes-hommes, inégalités sociales : moteurs principaux d'engagement chez les jeunes 2. Persistance d'un décrochage scolaire important 3. Changement dans le rapport aux institutions : éloignement ou attente plus forte d'horizontalité – logique plus participative 4. Augmentation des problématiques de santé mentale chez les jeunes 5. Persistance des inégalités sociales au sein d'une même classe d'âge 6. Reproduction des inégalités sociales d'une génération à l'autre

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

Figure : Matrice de priorisation des tendances



La matrice identifie que la **question des inégalités est la tendance qui a le plus d'impact sur le territoire, bien qu'il soit difficile d'agir directement dessus**. Deux autres tendances, la **lutte contre le décrochage scolaire et l'appui sur l'engagement**, sont considérées comme ayant un effet levier sur les inégalités. La communauté d'action se concentre sur les **moteurs de l'engagement des jeunes**, car elle a le pouvoir d'agir en coopération sur cette tendance. Ainsi, agir sur l'engagement des jeunes devient crucial, car cela peut permettre de favoriser la participation des jeunes mais aussi, **par effet de rebond**, de prévenir les risques de décrochage, de tenir compte des problématiques de santé mentale et lutter contre les inégalités. Cependant, cela nécessite également de prendre en compte le **rapport des jeunes aux institutions**, en leur donnant accès aux informations des acteurs institutionnels et en adaptant les modes de fonctionnement institutionnels pour répondre à leurs attentes et favoriser leur reconnaissance.

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

FICHE D'IDENTITE DE LA COMMUNAUTE D'ACTION	
<p>Qui sommes-nous ?</p>	<p>Nous sommes un collectif d'acteurs (personnels et élus de collectivité, associations, représentants des services de l'Etat, de la CAF, entreprises et fondations...) de la ville de Mulhouse. Nous souhaitons favoriser la participation citoyenne et apporter des réponses communes aux enjeux concernant la jeunesse sur notre territoire. Nous souhaitons également mieux relier nos capacités à accompagner les projets d'engagement, pour renforcer et pérenniser la vitalité citoyenne que nous observons sur notre territoire.</p> <p>Nous avons initié un projet visant à renforcer la coopération, pour relever nos connaissances, nos visions, nos espérances, nos projets et nos actions.</p>
<p>Quels sont les enjeux que nous abordons en commun ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment allons-nous ensemble, faire en sorte que les jeunes s'approprient leur pouvoir d'agir, qu'il soit reconnu, et que cela se traduise par leur participation et leur implication dans les espaces de codécision ? • Comment allons-nous, constituer une communauté d'action apprenante capable de mutualiser ses ressources et ses compétences, de les articuler, de les faire se constituer, de les faire évoluer et de les transmettre ?
<p>Quelles sont les valeurs auxquelles nous sommes attachées dans la réponse que nous y apportons ?</p>	<p>Valeurs pour notre communauté d'action :</p> <p>Volonté de changer les choses : Notre présence ici montre la volonté d'être acteur d'une transformation - de pouvoir répondre à une problématique qui nous mobilise</p> <p>Engagement : Coresponsabilité, s'engager sur la durée, avoir la volonté de coopérer</p> <p>Transparence : Authenticité, sincérité de chacun sur sa capacité contributive, confiance</p> <p>Bienveillance : Ecoute, respect des autres, respect des capacités de chacun, gouvernance horizontale et partagée</p> <p>Coopération : Mutualisation des moyens, intelligence collective pour trouver des réponses appropriées, être un collectif apprenant, pour avoir un pouvoir d'action plus important</p> <p>Priorité aux plus vulnérables : Intégration de toutes les "jeunesses", permettre une égalité des chances</p> <p>Respect de la diversité : Lutter contre la stigmatisation, solidarité et justice, lutter contre l'individualisme, faire collectif, cohésion sociale, pouvoir aider les jeunes qui en ont le plus besoin</p>

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

B. Réflexion sur les modalités d'implication des jeunes

L'après-midi, la communauté d'action a discuté des méthodes d'implication des jeunes. Cette implication vise à garantir que les tendances et les questions identifiées par la communauté d'action sont pertinentes, tout en permettant aux jeunes qui le souhaitent de rejoindre la communauté d'action. Une première ébauche de questionnaire destiné aux jeunes a été présentée en plénière pour recueillir des réactions sur la forme et le contenu de l'outil de mobilisation des jeunes.

À la suite de la présentation du questionnaire, plusieurs limites ont été pointées :

- **Le facteur temps** : le fait de ne pas vouloir aller trop vite dans la construction de la méthode d'implication – avoir des résultats plus importants et plus rapidement n'est pas un gage de qualité.
- **Veiller à ne pas accumuler les questionnaires**, d'autres sont déjà en cours.
- **Risques de biais** – les questions sont orientées – le vocabulaire peut être mal interprété.

Une alternative a été proposée : organiser des "focus groupes" ou des moments de réflexion dédiés à l'engagement avec les jeunes. Cela permettrait d'élargir nos approches envers les jeunes et d'améliorer notre compréhension globale de la situation.

Plusieurs lieux potentiels pour animer ces discussions avec les jeunes ont été identifiés au sein de la communauté d'action, notamment la mission locale avec ses ateliers de philosophie et les travaux des jeunes en prison, les centres sociaux, les rendez-vous du Carré, France Active Alsace, Unis-Cité, et le CDOS. De plus, des espaces en dehors de notre groupe d'acteurs ont été mentionnés, tels que les Cités éducatives, le foyer de l'aide sociale pour l'enfance, l'UHA (Université de Haute-Alsace) et le Théâtre Sans Nom.

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

III. Présentation de la quatrième journée

A. Déroulé de la journée

Pour sa quatrième journée d'ateliers, la communauté d'action s'était réunie le 22 septembre en présentiel au Carré des Associations de Mulhouse.

L'objectif principal de cette journée était d'élaborer un processus de consultation à partir d'une méthodologie dédiée. L'après-midi a été consacrée à discuter de l'évolution de l'expérimentation et des attentes des participants pour la suite :



- **La méthodologie de consultation** a été élaborée à partir d'un guide présentant les points et aspects sur la base desquels aller sonder les jeunes.
- Le **point d'étape** autour de l'évolution de l'expérimentation et des différentes attentes des membres de la communauté a été abordé par une réflexion individuelle à travers une série de questions, puis par des échanges et des débats collectifs.

1) Mots d'introduction de Yannick Blanc (La Fonda) et Fabienne Orban (RNMA)

Yannick Blanc :

Faire connaissance, pas seulement au moment où l'on se salue, mais faire connaissance dans la durée, mieux se connaître, c'est une dimension essentielle de la capacité à agir ensemble. Pour structurer durablement des coopérations, il ne s'agit pas de mobiliser de l'ingénierie des organisations. Créer des comités, des structures, des instances, nommer des gens, formaliser des règles, etc. On a tous fait ça un jour ou l'autre, on a tous participé à des structures plus ou moins formalisées. C'est cette façon de faire que nous héritons de toute une tradition de l'organisation collective dans notre pays. On sent bien que la sophistication des organisations ne nous donne pas davantage de capacité d'agir. Il existe, malgré tout, des outils de méthode, de la rigueur dans l'organisation. Dont Bastien et Quentin sont les garants, mais cette dimension de faire connaissance dans la durée, de

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

mieux se connaître, d'agir ensemble, d'avoir le plaisir de se retrouver. Prenons donc soin d'entretenir ce climat entre nous.

Cela me permet de dire deux mots du travail d'aujourd'hui. Pour vous appeler à être attentif, à dissiper autant que possible tout malentendu sur ce qu'on appelle la consultation des jeunes. Nous avons un passif derrière nous, pas forcément autour de cette table, mais il y a déjà eu, dans les histoires locales et nationales, mille et un épisodes de « on va donner la parole aux jeunes ». Le risque que nous courons, c'est que ce mot consultation soit entendu comme une gesticulation de plus, une mise en scène, de l'écoute, de l'échange, etc. Il faut absolument éviter ça. Nous sommes à un moment critique parce que notre objectif, c'est de structurer durablement la capacité à coopérer, y compris celle des principaux concernés. Au moment où on va embarquer les jeunes dans notre démarche, il faut qu'ils comprennent tout de suite, que ce moment de prise de parole est en réalité le premier moment de l'action. Ce n'est pas la dernière roue du carrosse d'un processus institutionnel qui consisterait à fabriquer du consensus en faisant semblant d'avoir consulté tout le monde. C'est le premier moment où ils rentrent en action, alors qu'ils manquent de confiance en eux-mêmes et à l'égard de leur environnement. Tout ce que l'on sait sur les comportements d'engagement des jeunes témoigne de leur envie d'agir. Mais on sait aussi qu'ils considèrent que leur environnement institutionnel ne leur permet pas d'agir. Nous sommes sur cette crête-là, quel est le langage qu'on utilise, quelle est l'attitude qu'on adopte, comment on construit notre démarche pour que dès le moment où on leur donne la parole, ils aient le sentiment que cette prise de parole va être la première étape d'une entrée en action qu'ils attendent. Sur des sujets, sur des enjeux et avec des objectifs qui restent à clarifier parce que si nous avons besoin de leur donner la parole et de les consulter, c'est que nous ne sommes pas sûrs que ce que nous, pouvons entre nous identifier comme enjeu et objectif de l'action, soient ceux qu'eux identifient. Donc il nous faut ouvrir ce dialogue avec à la fois la conscience que c'est un moment de la structuration de notre action. Et si possible avec la conviction qu'il ne faut pas faire semblant de les écouter, mais les écouter vraiment, y compris si ça nous fait sortir de notre zone de confort, et y compris si ça remet en cause certaines des convictions, des certitudes que nous avons pu acquérir ensemble. Voilà l'enjeu de cette journée !

Fabienne Orban :

Administratrice au RNMA, accompagné de Juliette Plantier du RNMA également. Le RNMA est un réseau d'une centaine de maisons des associations, soit municipales, soit associatives, sur le territoire Métropolitain et ultra-marin comme à la Réunion ou en Guyane. Le RNMA est partenaire de cet AMI tout simplement, car dans le réseau des maisons des associations, cette expérimentation qui est menée au niveau national par le RNMA et au niveau du territoire par les maisons des associations pour la coopération sur le territoire existe depuis longtemps. C'était intéressant de voir par toute la méthodologie et les différents outils amenés par la Fonda de pouvoir nous enrichir nous et continuer à essayer sur de nouveaux territoires dans une phase ultérieure et du coup de suivre

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

toutes les réflexions et toutes les étapes par lesquelles vous passez, vous ici à Mulhouse et l'autre territoire aussi en chemin, Morlaix. C'est intéressant puisque vous ici, c'est une maison des associations avec un service municipale très fort alors qu'à Morlaix, c'est une association, le RESAM, qui n'est pas ancré de la même manière. Donc c'est intéressant de voir ces différentes échelles et de constater les différentes évolutions avec les outils que vous utilisez. C'est pour cela que le RNMA est intéressé et intéressant puisque cela permet de diffuser nationalement tout ce travail.

B. Construction d'une méthodologie de consultation

1) Construction de la méthodologie

En vue de construire leur méthode de consultation des jeunes, les participants ont eu un temps de réflexion individuel pour remplir un support composé de "briques" méthodologiques permettant de résumer comment ils comptaient mener à bien cette consultation. L'objectif recherché en consultant les jeunes est à la fois de s'assurer de la **pertinence** de nos propos, de nos façons d'aborder les questions, mais aussi **d'interroger les modalités de participation** des jeunes, de mieux les comprendre, pour mieux les accompagner. La consultation des jeunes doit également nous permettre d'identifier des jeunes prêts à nous accompagner plus largement dans la suite de l'expérimentation.

La consultation a pour objectif de s'inscrire dans le champ des problématiques et sujets déterminés précédemment, autour notamment des questions suivantes :

- Perception de la problématique des **inégalités sociales**
- Perception de la problématique du **décrochage** – décrochage scolaire, mais au-delà de toute forme de **décrochage par rapport à la société**
- Présentation par les jeunes de leurs **formes d'engagement**, à partir de la représentation qu'ils se font de cette notion
- Exploration du **rapport des jeunes aux institutions**

Il ne s'agit pas pour chacun d'analyser chacun de ces aspects, mais de nous aider à mieux comprendre un aspect de la problématique qui nous concerne, à partir des publics avec lesquels chacun est en lien – en veillant simplement à toujours aborder la question de l'engagement qui est notre objet.

En encourageant chaque membre de la communauté d'action à élaborer sa propre méthodologie, notre intention est **de permettre à chacun de personnaliser son approche** en fonction de ses besoins, de son environnement, de ses capacités d'action et des divers publics avec qui la structure est en contact. Un des buts essentiels de la communauté d'action est, bien sûr, de **promouvoir la collaboration** entre ses membres,

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

tout en **respectant leurs méthodes et leur identité individuelle**. Par conséquent, il était impératif de ne pas imposer une uniformité des méthodologies de consultation.

De plus, la création de méthodologies personnalisées offre l'occasion d'échanger des bonnes pratiques, de s'inspirer mutuellement entre membres, tout en mettant en évidence la diversité des publics touchés par la communauté d'action et des questions abordées, favorisant ainsi une base initiale pour des actions de coopération.

Support de méthodologie de consultation

Ma méthodologie de consultation		
Nom et structure :	Equipe projet :	Contexte/ Durée :
Questions explorées :	Public concerné :	
Type d'exercice pour mener la consultation :	Traitement des résultats :	

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

Ma méthodologie de consultation

Ressources disponibles et exploitables :

Calendrier prévisionnel :

▶▶▶

Le support comprend les entrées suivantes :

- **Nom et structure** : Votre nom et celui de la structure que vous représentez
- **Equipe projet** : Qui au sein de votre structure va administrer la consultation ? Vous pouvez préciser sa fonction et s'il dispose de compétences particulières pour administrer la consultation.
- **Contexte / durée** : Où se déroule et combien de temps dure un exercice de consultation ?
- **Questions explorées** : Sur quels types de sujets / problématiques basez-vous cette consultation ?
- **Public concerné** : Quelle est la particularité du public que vous consultez ? De quels publics « jeunes » s'agit-il ?
- **Type d'exercice pour mener la consultation** : Sous quel format allez-vous pratiquer la consultation ? Sous forme d'atelier participatif, questionnaire, micro-trottoir... ?
- **Traitement des résultats** : En fonction de votre méthodologie et de votre public, quels types de résultats attendez-vous ? (verbatim, données chiffrées...)
- **Ressources disponibles et exploitables** : Disposez-vous déjà de ressources sur lesquelles vous pouvez vous appuyer pour affiner votre méthodologie ?
- **Calendrier prévisionnel** : Quand prévoyez-vous de conduire vos consultations ? Quand prévoyez-vous de nous envoyer les résultats de vos consultations ?

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

Vous pouvez retrouver la restitution du travail méthodologique de consultation sous forme brute ici : [230922_RestitutionBrutMethodo.xlsx](#)

a) Synthèse des méthodologies de consultation

	Public	Questions explorées	Types d'exercices	Types et traitement des données
Mentionné fréquemment	<ul style="list-style-type: none"> - Jeunes adhérents d'associations - Jeunes inscrits à la Mission Locale - Jeunes ni en formation ni en emploi (NEET) - Jeunes pratiquants dans les associations sportives - Etudiants - Jeunes issus de QPV 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement - Moteurs de l'engagement - Décrochage scolaire - Rapport aux institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire en physique et en ligne - Débats mouvants - Focus groupes - Ateliers participatifs - Rencontres physiques, animations et événements - Micro-trottoir 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim - Analyse par forms - Mise en rapport avec un outil de diagnostic (AFUT) - Schéma de parcours réels
Mentionné moins fréquemment	<ul style="list-style-type: none"> - Parents - Acteurs institutionnels liés à la jeunesse - Jeunes inscrits dans le contrat d'engagement - Entrepreneurs dans les QPV 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation (statut/ lieu et cadre de vie) - Loisirs et temps libre - Lieux fréquentés et modes de déplacement - Informations et réseaux sociaux - Moyens financiers - Accompagnement social - Inégalités sociales - Entrepreneuriat 	<ul style="list-style-type: none"> - Photolangage - Serious game - Jeux de rôle - Radio et communication 	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation d'un indicateur pouvant mesurer l'engouement d'un service. Ex : Nombre de projets déposés dans le budget participatif - Expression orale - Tableau d'évaluation quantitatif et qualitatif - Analyse croisée des entretiens - Recueil de témoignages

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

Synthèse des publics :

Dans les publics qui reviennent fréquemment, nous trouvons des individus déjà présents, de près ou de loin, au sein de structures associatives ou en lien avec des acteurs de l'accompagnement. Cette tendance s'explique par une **approche pragmatique de la mobilisation des publics** : ils sont déjà présents, et nous avons déjà des liens avec eux, ce qui facilite leur consultation. Au-delà de cet aspect pratique, les personnes déjà intégrées à ces structures pourraient également exprimer plus aisément leur point de vue sur les divers sujets abordés, ayant peut-être davantage de recul sur la question.

La diversité des publics est bel et bien représentée. Il est particulièrement enrichissant de disposer au sein de la communauté d'action de structures capables de mobiliser des **jeunes aux parcours et engagements différents**. Par exemple, des jeunes entrepreneurs évoluant dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV), qui pourraient avoir des **perspectives singulières** sur les questions explorées. Sonder par la consultation des jeunes partageant une même provenance géographique et sociale mais ayant des parcours distincts peut-être riche d'enseignements. Explorer avec ce public spécifique les **points de rupture** pourrait également se révéler très instructif.

L'intégration, au sein des différentes méthodologies, de publics qui ne sont **pas directement la cible première**, mais qui sont néanmoins concernés par ces questions, est pertinente. Que ce soit pour élargir la réflexion autour de ces questions en recueillant le ressenti de ceux qui côtoient le public jeune, ou pour mener une **consultation en "miroir"** qui permettrait d'identifier et de préciser certaines problématiques.

Calendrier prévisionnel :

	Structure et actions
Octobre	<ul style="list-style-type: none"> - CAF : Dans le cadre de l'élaboration du projet social CTG : envoi d'un questionnaire dédié à la jeunesse <ul style="list-style-type: none"> o Dès maintenant : Envois des questionnaires o Le 19/10/23 : Retour des questionnaires o Le 1/11/23 : Traitement et analyse des questionnaires o A définir : Requêtage CAF - Sémaphore : Démarrage du contrat d'engagement jeune, intégration de la consultation dans les ateliers prévus pour le contrat d'engagement jeune <ul style="list-style-type: none"> o 2 ateliers en Octobre avec 15 à 30 jeunes - RNMA et MDAS : S'appuyer sur le réseau des associations en lien avec la jeunesse : Septembre à Décembre 2023
Novembre	<ul style="list-style-type: none"> - Carré des associations : Moments de convivialité <ul style="list-style-type: none"> o Début novembre : Organiser plusieurs temps

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

	<ul style="list-style-type: none"> - Sémaphore : Démarrage du contrat d'engagement jeune, intégration de la consultation dans les ateliers prévus pour le contrat d'engagement jeune <ul style="list-style-type: none"> o 2 ateliers en Novembre avec 15 à 30 jeunes - Agence de la participation citoyenne (APC) : Consultation en lien avec d'autres membres de la communauté d'action : Sémaphore, Unis-Cité : <ul style="list-style-type: none"> o Groupe Unis-Cité : Premier groupe entre le 25/10 et le 30/11 – Second groupe entre le 02/11 et le 30/11 o Sémaphore : Groupe avant le 30/11 - PV : Des ateliers en Novembre en fonction de la date du conseil
Décembre	<ul style="list-style-type: none"> - Centres sociaux : Consultation sur le long termes en lien avec les différents centres sociaux de Mulhouse : <ul style="list-style-type: none"> o Jusqu'à décembre 2023 : Mobilisation des animateurs sur la démarche et co-construction de l'animation - PV : Consultation en lien avec les Actions Nouvel An
Janvier	<ul style="list-style-type: none"> - Centres sociaux : Janvier 2024 à Mai 2024 : 3 consultations et un micro-trottoir
Février	
Mars	
Avril	
Mai	
Juin	<ul style="list-style-type: none"> - Centres sociaux : De Juin 2024 à Juillet 24 : Analyse des données
Juillet	
Août	
Septembre	<ul style="list-style-type: none"> - Centres sociaux : Restitution des données auprès des jeunes et de la communauté d'action

Pour certains participants, remplir les méthodologies s'est avéré être un défi, car les méthodes de travail au sein de leurs structures ne semblaient pas initialement **adaptées à une démarche de consultation**. L'intégration d'une forme de consultation dans les parcours des usagers de leurs structures constituait donc un point délicat et de surcroît compliqué à imaginer.

D'autres membres de la communauté d'action se trouvent dans l'incapacité de planifier à court terme ou d'établir un calendrier précis en raison de contraintes organisationnelles propres à leurs structures respectives. Les capacités d'action et la marge de manœuvre varient considérablement d'une structure à l'autre. Dans certaines structures, notamment

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

celles plus institutionnalisées, le processus de lancement et de mise en place d'une consultation requiert des validations à plusieurs niveaux, ainsi que des périodes d'échange et d'adaptation de la méthodologie pour répondre aux spécificités de la structure.

Éléments de capitalisation :

Anticipation des besoins en interne

Au cours de la construction de la méthodologie, plusieurs membres de la communauté d'action ont **anticipé les défis et les étapes du processus interne** au sein de leurs structures respectives nécessaires à la mise en place d'une consultation auprès de leurs usagers. Par conséquent, certaines méthodologies insistent sur la nécessité de co-construire la méthodologie en interne et de la faire **adopter par les différents acteurs sur le terrain**. Cette approche favorise une **appropriation territoriale** de la méthodologie, renforçant ainsi son efficacité et sa pertinence.

Incorporer la consultation des initiatives existantes

De plus, il est courant de voir l'intégration de la consultation dans des initiatives déjà existantes. Cette approche consiste à **incorporer la consultation dans des projets préexistants** qui ciblent le même public. Cette démarche évite de créer de toutes pièces des initiatives de consultation lorsque des projets éprouvés et de valeur sont déjà en place et peuvent intégrer une consultation.

Utiliser les apprentissages communs des consultations pour affiner son travail en interne

Certains membres de la communauté d'action envisagent également d'intégrer le travail réalisé sur la méthodologie de consultation dans leurs travaux internes. Ils souhaitent s'inspirer de leur propre méthodologie élaborée lors de la journée et des échanges avec d'autres membres pour l'appliquer à l'échelle de leurs structures. De plus, ces membres prévoient **d'utiliser les enseignements issus des consultations** menés par les membres de la communauté d'action pour **adapter des politiques ou des services destinés au public cible de leur structure respective**.

Utiliser des méthodes créatives

Enfin, il a été relevé la possibilité d'utiliser des supports visuels et créatifs et, plus généralement, une diversification des **méthodes qui encouragent une participation plus active et ascendante**. Parmi les suggestions, on trouve la création d'un support visuel résumant les parcours des jeunes à travers les services et l'engagement, ainsi que **l'exploration de canaux moins conventionnels**, tels qu'une radio étudiante.

Consultation inter-membre

Pour conclure, il est notable de constater la capacité de certains membres à tisser leurs méthodologies avec les fils de la coopération au sein de la communauté d'action. Ainsi, se dessinent plusieurs méthodologies où l'influence des autres structures membres se

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

fait sentir. Que ce soit par l'intégration des résultats des membres de la communauté dans la conception ou l'ajustement de politiques ou de services destinés au public cible, ou par la **collaboration entre les membres pour mettre en œuvre une consultation transversale** impliquant plusieurs acteurs de la communauté d'action. C'est le début d'une réelle appropriation des connaissances partagées au sein de la communauté d'action, donnant naissance à des actions concrètes de coopération.

C. Point d'étape de la communauté d'action

1) Réflexion et échange autour de la communauté d'action

L'après-midi a été marqué par un temps de réflexion personnelle, puis des échanges autour du travail effectué depuis le début de la communauté d'action et, surtout, autour des attentes des participants vis-à-vis de l'évolution de cette communauté.

Pour cela, les participants ont tous pu remplir une fiche support, leur permettant d'inscrire leurs retours et leur servant de base aux échanges.

Point d'étape
Nom / Structure :
Quelles étaient mes attentes par rapport à l'expérimentation ?

À ce stade, qu'estimez-vous avoir appris ? Que vous a apporté votre participation à l'expérimentation ?

Quelles sont vos attentes pour la suite ?

Quelles sont vos capacités d'engagement pour l'année 2024 ?

Les participants étaient invités à remplir le document à gauche, comportant les questions suivantes :

- Quelles étaient mes attentes par rapport à l'expérimentation ?

- A ce stade, qu'estimez-vous avoir appris ? Que vous a apporté votre participation à l'expérimentation ?

- Quelles sont vos attentes pour la suite ?

- Quelles sont vos capacités d'engagement pour l'année 2024

Une fois le document rempli, les participants ont échangé sur leurs attentes et ce qu'ils estiment avoir appris depuis le début de cette expérimentation.

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

2) Synthèse des attentes et des apprentissages des participants

Vous pouvez retrouver une restitution brute ici :

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1EldHoYQPPrY8xUgp6aHFSQ-FsDdXU6QWIXM_Eg2wCTM/edit?usp=sharing

Parmi les points qui ressortent le plus souvent pour la première question « Quelles étaient mes attentes par rapport à l'expérimentation » :

- Créer une action commune
- Favoriser la coopération grâce à une méthodologie
- Explorer de nouvelles méthodes
- Éclairer les orientations futures
- Créer des réseaux, liens
- Agir concrètement
- Passer du thème abstrait à des actions concrètes
- Coordonner les actions liées à la jeunesse
- Créer des passerelles
- Émergence de nouvelles idées
- Faire converger des actions opérationnelles
- Développer des actions en faveur des jeunes

On peut catégoriser ces différents points dans 4 grandes catégories :

- Interconnaissance : « Créer des réseaux, liens » ; « Créer des passerelles »
- Explorer : « Explorer de nouvelles méthodes » ; « Éclairer les orientations futures » ; « Émergence de nouvelles idées »
- Coopérer : « Créer une action commune » ; « Favoriser la coopération grâce à une méthodologie » ; « Coordonner les actions liées à la jeunesse » ; « Faire converger des actions opérationnelles »
- Faire : « Agir concrètement » ; « Passer du thème abstrait au concret » ; « Actions en faveur des jeunes »

Pour la question suivante, qui était : « A ce stade, qu'estimez-vous avoir appris ? Que vous a apporté votre participation à l'expérimentation » :

- Outils méthodologiques et gestion de projet
- Meilleure connaissance des acteurs
- Clarté des missions et objectifs
- Implication de plusieurs acteurs
- Motivation commune
- Nouvelle approche
- Communauté mobilisée
- Structuration de l'approche
- Apprentissage de la patience
- Échanges et apprentissage

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

- Interconnaissance des acteurs
- Outils transférables
- Enjeux partagés
- Convergence des acteurs
- Enjeux partagés
- Confiance inter-acteurs
- Convergence des acteurs
- Capitalisation et accompagnement
- Favoriser l'engagement des jeunes
- Transformation de la théorie en pratique
- Connaissance des différents acteurs

L'apprentissage des membres, à ce stade, de l'expérimentation semble essentiellement reposer sur :

- L'interconnaissance entre eux : « Meilleure connaissance des acteurs » ; « Interconnaissance et convergence des acteurs » ; « confiance inter-acteurs »
- L'apprentissage de méthodes et d'outils qu'ils partagent : « Outils transférables », « outils méthodologiques et gestion de projet » ; « Capitalisation et accompagnement » ; « Échanges et apprentissage » ; « Nouvelle approche »
- Une forme de « réalisation » qu'ils forment une communauté grâce à des enjeux et problématiques partagés : « Motivation commune » ; « communauté mobilisée » ; « Enjeux partagés » ; « Convergence des acteurs »

Enfin, pour la question : « Quelles sont vos attentes pour la suite » : qui est la question autour de laquelle nous avons le plus échangé pendant ce temps d'après-midi :

Besoin de clarifier certaines définitions

Les participants ont mis en lumière le **besoin de définir plus rigoureusement** les axes de travail de la communauté d'action et de **clarifier les définitions et objectifs** sous-jacents à ses actions. Il existe un besoin collectif de mieux appréhender les objectifs opérationnels et la portée d'intervention de cette communauté. Cela requiert, comme suggéré par les membres, une préalable clarification des termes et concepts afin d'accroître la clarté entourant les sujets abordés. À titre d'exemple, le désir de préciser en détail les différentes facettes de la jeunesse auxquelles la communauté aspire à apporter son concours a été exprimé.

Continuer à créer et préserver l'interconnaissance

Bien que des progrès significatifs ont été accomplis depuis le début de cette expérimentation pour renforcer les liens entre les structures membres et mieux comprendre leurs actions respectives, les membres de la communauté souhaitent poursuivre dans cette voie. En effet, bien que les moments d'interconnaissance aient déjà porté leurs fruits, il est souligné que **davantage de connaissances sur les diverses initiatives et projets** portés par chaque membre au sein de sa structure favoriseraient la

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

découverte de synergies potentielles et contribueraient à la **pérennisation de la communauté grâce aux liens tissés entre ses membres.**

Pérennisation de la communauté

La question de la **pérennisation de la communauté d'action** se pose également. Que deviendra-t-elle une fois la phase d'accompagnement terminée ? La communauté aspire à travailler sur le renforcement des liens à long terme entre ses membres, envisageant même d'initier ce processus par le biais de **rassemblements collectifs en dehors des journées d'accompagnement** organisées par la Fonda.

Comment faire participer le public à notre communauté

Évidemment, l'une des principales attentes pour l'avenir de la communauté d'action est **l'intégration des jeunes**, le public cible. Cependant, il est noté à plusieurs reprises que le **format actuel** des rassemblements de la communauté **n'est pas idéal pour privilégier une intégration propice** à la contribution optimale de ce public. Un format plus **ouvert et moins institutionnalisé** semble être privilégié.

Dans le futur, comment intégrer d'autres acteurs ?

Le débat sur les questions de pérennisation de la communauté et d'intégration du public a suscité la problématique potentielle de **l'incorporation d'autres acteurs au sein de la communauté**. Certains ont soulevé des préoccupations quant au **risque d'alourdissement de la capacité d'action** et de prise de décision de la communauté, ainsi qu'à la **répétition du travail d'interconnaissance et de confiance** déjà accompli par les membres, qui sont peut-être davantage axés sur des résultats concrets à présent. D'autres ont souligné **l'absence d'acteurs peut être plus proches du terrain ou d'acteurs étatiques**, suggérant ainsi un besoin potentiel d'intégrer de nouveaux membres pour élargir le champ d'action et de connaissances de la communauté d'action. Cela a suscité des questionnements sur le **processus d'intégration au sein de la communauté d'action** et, plus généralement, sur **l'organisation de la communauté et ses interactions avec des acteurs externes**, une question qui reste à résoudre.

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

3) Conclusion

Mots de conclusion de Yannick Blanc :



« J'ai découvert l'article fondateur de la notion de stratégie d'impact collectif, il y a une dizaine d'années. J'ai été très séduit et influencé par ce papier et ça m'a amené à imaginer le concept de communauté d'action. C'est à partir d'un premier papier et d'un livre que j'ai écrit à l'époque avec l'équipe de la Fonda, que nous avons commencé à travailler sur ce concept, à imaginer ce que cela pouvait donner. À projeter dans la réalité associative française ce que la notion de stratégie d'impact collectif avait de significatif, sachant qu'elle était tirée de la réalité du travail associatif, philanthropique, social américain. Les deux contextes sont tellement différents que le travail de traduction allait bien au-delà du vocabulaire et devait aller dans la conception même des choses. La Fonda a travaillé sur ces idées de stratégies,

coopératives, de coopérations stratégiques, d'impact collectif, de communautés, d'actions. On a fait tourner tout ça et on a commencé à faire des expérimentations il y a plusieurs années. On a commencé par des expérimentations ponctuelles et on est arrivé à ce projet commun avec le RNMA, tester la validité du concept sur des territoires sur une durée deux ans, c'est ce que nous faisons avec vous.

Ce matin, j'ai vraiment eu le sentiment d'assister à la naissance d'une communauté d'action. Parce que dans la définition même de l'impact collectif, y a quelque chose d'essentiel et qu'il est toujours très difficile d'expliquer, de faire comprendre. C'est qu'on met des choses en commun, qu'on a une finalité commune, un objectif, on se donne des outils de suivi, d'évaluation, de pilotage. Mais ce qui distingue fondamentalement ce que nous appelons la communauté d'action d'autres formes d'action collective, c'est que dans la communauté d'action, chacun continue à être lui-même, chacun continue à faire son métier. On ne vous demande pas de vous fondre dans un organisme, de vous subordonner à une puissance supérieure, chacun continue à vivre sa vie, à faire son métier et à conserver son identité. Et dans l'exercice que vous avez mené ce matin sur la consultation des jeunes, vous avez exactement fait ça. Grâce au travail de réflexion mené à partir de l'idée du questionnaire puis de la révocation de l'idée de questionnaire, on s'est dit que chacun allait susciter la parole des jeunes à partir du métier qui est sien, du public qui est le sien, des conditions dans lesquelles il le fait et grâce à l'ingénierie d'animation, préparée par Bastien et Quentin, vous avez pu faire ça ce matin de façon, extrêmement convaincante. Donc pour moi, on y est, l'être vivant est là et l'être est

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

d'autant plus vivant que dans vos propos de cet après-midi, vous avez témoigné de manière extrêmement convaincante de la façon dont vous viviez la communauté d'action, c'est-à-dire ce que cela vous apportait, l'effet en retour sur chacune de vos structures, l'optique de projection de l'avenir que ça vous donne. Quelque chose de vivant est en train de se constituer. Il nous reste encore à nommer correctement les choses, peut-être à les formaliser un peu, à les écrire, à les raconter, pour que cette expérience soit partageable.

Vous êtes en train de rechercher comment structurer votre coopération, c'est le titre même de notre projet, mais structurer sans superstructure. Pas de coûts supplémentaires, pas de patron, pas de comité au-dessus, pas de puissance à laquelle il faut rendre compte. Vous avez insisté sur la dimension du faire connaissance dont je parlais ce matin. Pour continuer à agir ensemble, converger, mettre en commun, atteindre des objectifs communs, le geste de faire connaissance ne s'arrête pas au brise-glace de la première journée. C'est en poursuivant de faire connaissance mutuelle que vous pensez pouvoir accroître votre capacité d'agir ensemble et chacun dans votre métier.

Cela montre qu'en opposition, en rupture avec ce qu'ont été depuis très longtemps les logiques d'organisation collective, les logiques de superstructures où le savoir et l'information sont concentrés au sommet et l'exécution diffusée à la base. Ce que vous êtes en train d'imaginer, de concevoir et de faire, c'est une action collective basée sur de la connaissance qui circule et qui est partagée. C'est la notion de commun, mais là, elle prend grâce au travail que nous faisons ensemble et grâce à votre expérience, une dimension extrêmement concrète, et ça prouve la pertinence de l'expérimentation que nous menons.

Je ne peux pas m'empêcher, à propos de l'exercice de ce matin, d'observer que la diversité de vos modes d'action, de vos publics, de la façon d'aller chercher la parole des jeunes pour les mettre en mouvement, est l'exact contraire du service national universel (SNU). Le projet du service national universel, c'est de considérer que, pour lutter contre la fragmentation de la jeunesse et les risques de communautarisme, il faut reconstituer les conditions d'amalgame social censées avoir été celles du service militaire. C'est une vision extraordinairement archaïque de ce que peut être la rencontre des jeunes, nourrie d'une nostalgie parfaitement imaginaire de ce que les gens croient qu'a été le service militaire. Ce que vous, vous avez imaginé, ce que nous sommes sur le point de réaliser, c'est de dire que l'engagement des jeunes, ce n'est pas de gommer la diversité de leurs conditions, de leur culture, de leur démarche dans une forme standardisée. C'est au contraire de partir de cette richesse, de la diversité et de chercher avec eux, à travers leurs attentes, leurs besoins, leurs capacités, où leur capacité d'agir, ce qu'ils vont pouvoir mettre en commun. Et quand on aura identifié cet axe de convergence des différentes composantes de la jeunesse, on aura probablement des projets de mise en commun de leurs capacités d'engagement. Et ce faisant, on aura peut-être atteint l'objectif qui est celui qui est à l'origine de l'idée du service national universel, permettre aux jeunes de se rencontrer, de se confronter et de sortir d'un horizon trop étroit dans lesquels les

Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires - Ville de Mulhouse

enferme, parfois leur culture, leurs conditions de vie, etc. Cela donne à notre expérimentation une valeur, un effet qui dépasse largement les frontières de la ville de Mulhouse. On est ici au cœur de ce que nous, à la Fonda, croyons très profondément, c'est-à-dire que ce que le philosophe américain John Dewey disait : "The local is the ultimate universal". C'est-à-dire que l'universalité, l'universel, on le trouve dans l'expérience vécue localement.

Vous apprenez beaucoup en avançant et nous apprenons aussi énormément. Bastien est évidemment un grand maître de l'art de l'animation d'intelligence collective. Mais il n'y parvient que parce qu'il apprend sans cesse en pilotant des exercices comme celui-là dans des contextes et avec des publics différents. Je voudrais saluer tout particulièrement le travail de Quentin qui a rejoint la Fonda le 1er septembre. En le regardant aujourd'hui, j'avais l'impression que Quentin était parmi nous depuis toujours. Il était parfaitement sur son terrain. Peut-être pouvez-vous l'applaudir.

Enfin, je dois vous remercier parce que moi aussi, j'apprends mon métier dans cette affaire. Pas vraiment un métier, je suis ce que, dans le monde médico-social, on appelle un superviseur, ce que dans le monde de la recherche participative, on appelle un « tiers veilleur ». Cela mobilise une capacité à écouter et à regarder en étant simultanément à l'extérieur et en très grande empathie. Il ne s'agit pas de vérifier que la démarche est conforme au concept qu'on a imaginé au début, mais de mesurer ce que la démarche expérimentale est en train de faire au concept, comment elle le transforme et elle l'enrichit. C'est un travail qui demande de la vigilance, de l'attention, mais surtout de prendre goût à l'intensité, à la qualité humaine du travail en train de se faire. Il y a une dimension humaine à la façon dont nous sommes en train de mener cette expérience de coopération stratégique. Nous constituons bien une communauté au sens humain de ce terme, et c'est parce que nous avons besoin et que nous voulons agir ensemble que nous sommes en train de structurer cette communauté

La quatrième journée est prévue pour le **16 novembre**, en se basant sur les échanges et les attentes des participants. Lors de cette journée, les membres auront l'occasion de partager les résultats de leurs consultations respectives. De plus, la communauté d'action procédera à une clarification de certaines définitions. Après cette étape, nous nous consacrerons à une importante séquence de création d'objectifs opérationnels, passant par des phases d'idéation, de priorisation, et enfin de définition. L'après-midi sera principalement dédié à la question très importante de l'intégration du public lors des sessions de la communauté.