

Compte rendu de la journée du 16 novembre 2023

Table des matières

I.	Rappel de la précédente journée	3
A.	Construction d'une méthodologie de consultation	3
B.	Les attentes des participants	4
II.	Présentation de la cinquième journée	5
A.	Déroulé de la journée	5
1)	Mots d'introduction de Yannick Blanc (La Fonda)	6
B.	Interconnaissance	7
1)	Exercice d'interconnaissance.....	7
C.	Construction des définitions	8
D.	Définition d'objectifs opérationnels.....	13
E.	Intégration du public à la communauté d'action.....	19
III.	Conclusion de Yannick Blanc (la Fonda)	21

La cinquième 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 16 septembre 2023 au Carré des associations.

I. Rappel de la précédente journée

A. Construction d'une méthodologie de consultation

Depuis déjà plusieurs journées, les participants expriment le souhait de travailler à la consultation du public, c'est-à-dire des jeunes de Mulhouse. Ce souhait s'explique par leur volonté de **comprendre les attentes et les besoins** du public dans le but de proposer des réponses les plus abouties et justes possibles. Dans cette optique, les participants ont pris part à un exercice suivant de construction de méthodologie de consultation.

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 s'inscrit 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 l'ensemble de ces aspects, mais de construire collectivement une compréhension commune de ces sujets, en allant chercher le point de vue des publics avec lesquels chacun est en lien.

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 lesquels la structure est en contact. Un des buts essentiels de la communauté d'action est de **promouvoir la coopération** entre ses membres, 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 en coopération.

Synthèse des différents publics de la communauté d'action :

La mobilisation des publics s'oriente vers ceux **déjà présents au sein de structures associatives ou en lien avec des structures membres** de la communauté d'action, favorisant ainsi leur participation. Leur implication, en plus d'une approche facilitée et pragmatique de la consultation, offre un recul appréciable sur les sujets abordés. La **diversité des membres** au sein de la communauté d'action permet d'avoir un **contact privilégié avec des publics plus compliqués à consulter** comme des jeunes en QPV, ce qui enrichit la réflexion en apportant des perspectives singulières. De plus, il est proposé dans certaines méthodologies d'intégrer des publics indirectement ciblés, comme les parents, ce qui peut offrir une vision holistique et élargie des enjeux discutés.

Synthèse et éléments de capitalisation :

Pendant la construction de la méthodologie, la communauté d'action a anticipé les défis internes de mise en place de consultations, soulignant **l'importance de la co-construction en interne et de l'adoption par les salariés sur le terrain**. Certains membres **intègrent la consultation dans des initiatives existantes**. Des membres prévoient aussi **d'appliquer les apprentissages communs** des consultations à leurs structures et **d'ajuster leurs politiques et services** en fonction des résultats des différentes consultations menées. L'utilisation de **méthodes créatives**, telles que des supports visuels, est suggérée pour favoriser une participation active. Enfin, la **coopération entre membres** se concrétise dans des méthodologies qui intègrent les influences mutuelles, illustrant une appropriation croissante des connaissances partagées et la **naissance d'actions concrètes de coopération** au sein de la communauté d'action.

Résultats :

La restitution des données recueillies par les différents membres de la communauté se fera le 15 janvier prochain. Les membres de la communauté ont pu faire remonter les résultats de leur consultation via un formulaire en ligne. **Huit consultations ont été menées à ce jour et seront analysées**. Ces consultations se sont principalement portées sur le **sujet de l'engagement**. L'autre but de cette consultation est d'identifier des jeunes qui pourraient être motivés à rejoindre, sous réserve d'une transformation de format, la communauté d'action. Pendant cette période, les membres de la communauté d'action ont interrogé plus de **100 jeunes à travers 5 structures organisatrices de consultation différentes**.

Ces résultats seront analysés par un doctorant, N'GORAN Kouassi, que nous remercions par avance pour son travail d'analyse.

B. Les attentes des participants

La nécessité de **clarifier les axes de travail** de la communauté d'action et **d'explicitier les définitions** et objectifs sous-jacents émerge comme un besoin collectif. Les participants expriment le désir de préciser les facettes de la jeunesse sur lesquelles la communauté d'action se concentre. Malgré les progrès dans l'interconnaissance entre membres, il est souligné que davantage de compréhension des initiatives individuelles **renforcerait les liens et favoriserait la découverte de synergies potentielles**. La question de la pérennisation de la communauté se pose aussi notamment, avec l'idée **d'instaurer des rassemblements collectifs en dehors des journées d'accompagnement** pour travailler sur certains points. **L'intégration des jeunes dans la communauté est une attente**

majeure, mais le format actuel est considéré comme non propice à une contribution optimale, privilégiant un format plus ouvert. Le débat sur la pérennisation soulève la question de l'intégration d'autres acteurs, suscitant des préoccupations sur la capacité d'action et de décision, mais aussi sur la nécessité d'élargir le champ d'action et de connaissances de la communauté d'action. Les modalités d'intégration et les interactions avec des acteurs externes restent des points à résoudre.

II. Présentation de la cinquième journée

A. Déroulé de la journée

Pour sa cinquième journée d'ateliers, la communauté d'action s'était réunie le 16 novembre en présentiel au Carré des Associations de Mulhouse.

Les objectifs de la journée étaient les suivants :

- Faire un **point d'étape et d'échange sur les consultations** que les membres de la communauté d'action mènent
- **Clarifier des définitions de termes clés** de la communauté d'action : jeunesse, engagement, institution
- **Formuler des objectifs opérationnels** pour les jeunes, le territoire et la communauté d'action
- **Continuer l'interconnaissance** entre les membres
- **Co-construire ensemble un format / cadre de travail** pour associer les jeunes à notre communauté d'action

Pour réaliser ces objectifs, la journée s'est divisée en cinq grands temps :

- Pour mener à bien le point d'étape sur les consultations le matin, nous avons pu échanger autour des différentes consultations que les membres de la communauté d'action sont en train de mener. Les difficultés, les apprentissages, les pistes d'amélioration ont été partagés en plénière. Un des membres de la communauté d'action, l'Agence de la Participation Citoyenne, ayant particulièrement avancé dans ses consultations a pu faire son retour d'expérience de l'application de sa méthodologie et des différentes informations collectées.
- L'exercice d'interconnaissance est un exercice en deux temps sur un support. Un premier temps de présentation individuelle de sa structure sur un support avec plusieurs entrées pour définir par exemple, les champs d'action, typologie des publics, projets et activités de la structure en rapport avec la jeunesse portés par sa structure. Puis, un second temps où c'est au tour du voisin de table de tenter de décrire la structure de son voisin.
- La clarification des définitions, dont l'objectif principal était de se doter d'un langage commun, s'est déroulée en plénière. Les membres de la communauté étaient invités à écrire des idées sur des post-it et les partager pendant qu'un

animateur prenait des notes et catégorisait les idées sur un tableau blanc projeté dans la salle.

- La formulation des objectifs opérationnels pour les jeunes, le territoire et la communauté d'action s'est déroulée en deux temps. Un premier temps de déambulation et d'idéation où les membres pouvaient inscrire autant de propositions d'objectifs qu'ils le souhaitaient sur les différentes entrées (jeunes, territoire, communauté). Les animateurs avaient ensuite la tâche de rassembler les différents objectifs en catégorie pour les prioriser lors d'un vote en plénière, à main levée.
- La co-construction du format / cadre de travail pour associer des jeunes à la communauté d'action prévoyait deux exercices sur le sujet.
 - Un premier temps où les participants étaient invités à réfléchir en sous-groupes. En premier lieu sur le périmètre d'intégration des jeunes à la communauté, puis sur le « pourquoi » de l'intégration. A travers le « pourquoi » les participants étaient invités à réfléchir ensemble aux raisons qui pourraient motiver des jeunes à intégrer la communauté d'action et d'autre part l'apport que cela constituerait pour eux. Enfin, les membres devaient réfléchir à leurs apports et façons de contribuer lors de ces temps d'échange avec les jeunes et, de même, ce qu'ils souhaitaient en retirer.
 - Un deuxième temps, devait permettre de faire émerger des idées sur le « comment » d'une telle intégration. En effet, les participants étaient unanimement d'accord sur la nécessité d'adapter le format de ces journées pour permettre d'attirer et de profiter au maximum des apports des jeunes. Les membres étaient invités à réfléchir ce à quoi pourrait ressembler une journée type avec des jeunes.

1) Mots d'introduction de Yannick Blanc (La Fonda)

Yannick Blanc :

Lors de notre précédente rencontre, j'avais conclu en disant que l'on avait assisté à la naissance de la communauté d'action. Aujourd'hui, notre objectif est de la consolider et de l'ancrer davantage. Nous allons d'abord poursuivre le travail entamé dès le début, qui consiste à faire connaissance. Lorsque nous avons commencé à formaliser ces démarches de coopération stratégique, nous avons insisté sur la nécessité de prendre le temps de se connaître mutuellement. La communauté d'action est une entité collaborative avec des objectifs communs, dans laquelle chacun préserve son identité individuelle, continue d'exercer son métier, reste au sein de son institution avec ses propres objectifs et contraintes. Nous ne vous demandons pas de vous assimiler à quelque chose de nouveau, mais plutôt de rester vous-même tout en conjuguant vos identités, façons de faire et compétences au service d'un objectif commun. Ainsi, une partie de la matinée sera consacrée à approfondir ces aspects, non seulement pour mieux nous connaître sur le plan humain – un aspect déjà bien établi – mais surtout pour mieux comprendre les institutions, organisations et structures auxquelles chacun d'entre nous appartient. Cette compréhension est cruciale pour que, dans la suite de nos opérations, chacun ait une vision claire du cadre dans lequel les autres agissent, un cadre comportant des contraintes, des limites, mais également des potentialités et des ressources à ne pas négliger. Le deuxième objectif de la journée est de rentrer dans l'opérationnel. Nous avons

déjà resserré les objectifs sur le sujet de la jeunesse et sur la manière de donner la parole à la jeunesse. Aujourd'hui, nous avons deux tâches importantes. Premièrement, déterminer des objectifs opérationnels concrets dans le cadre de notre objectif global. Quels résultats voulons-nous obtenir ? Deuxièmement, discuter d'un problème clé qui nous permettra de renforcer la crédibilité de notre démarche : quelle place donner aux jeunes dans notre démarche ? A quel moment, sous quelle forme, avec quel type d'animation, etc. En rétrospective, ce que nous avons accompli jusqu'à présent est très positif. Nous avons appris à travailler ensemble, et votre présence aujourd'hui témoigne de la durabilité de cette dynamique. Cependant, compte tenu de l'enjeu que vous avez identifié et de l'objectif que vous vous êtes fixé, le moment consacré à la place des jeunes est d'une importance capitale.

L'objectif de cette après-midi est de travailler de manière aussi concrète que possible sur la manière dont nous procédons pour que les jeunes se sentent à leur place dans le dispositif. Je me souviens de mon mandat de trois ans en tant que président de l'Agence du Service Civique, des souvenirs très vivants de rencontres avec des jeunes volontaires qui, spontanément, expliquaient pourquoi ils étaient là, quelles étaient leurs missions, etc. Un moment clé dans leurs témoignages était celui où ils expliquaient pourquoi ils se sentaient à leur place. Ce qui leur avait le plus apporté, je pense, était le sentiment de légitimité, d'être accueillis, écoutés et utiles. Nous devons avoir cette idée en tête

B. Interconnaissance

1) Exercice d'interconnaissance

Une des attentes recensées des participants lors de la dernière journée en septembre était de **renforcer l'interconnaissance**. Nous avons donc dédié une partie de la journée à un exercice **d'interconnaissance entre structure**. Dans un premier temps, les participants ont été invités à remplir une description de leur structure (en bleu) puis à faire passer le support à leur voisin pour qu'il puisse, à son tour, remplir une présentation de la structure (en jaune).

MA STRUCTURE			MA VISION DE LA STRUCTURE		
Structure :			Structure :		
Besoins du territoire auxquels répondent la structure :		Valeur ajoutée de la structure :	Besoins du territoire auxquels répondent la structure :		Valeur ajoutée de la structure :
Echelle d'action de la structure :	Grands enjeux de la structure :	Publics :	Echelle d'action de la structure :	Grands enjeux de la structure :	Publics :
Ressources (moyens humains, financiers, expertises, etc...) :		Activités et projets en rapport avec la jeunesse	Ressources (moyens humains, financiers, expertises, etc...) :		Activités et projets en rapport avec la jeunesse

Support d'interconnaissance

Le but de cet exercice d'interconnaissance est de proposer aux participants de venir tester leurs **connaissances des structures composant la communauté** d'action. Au-delà de l'interconnaissance en elle-même, l'exercice nous a permis **d'identifier différents projets mis en œuvre en lien avec la jeunesse** par les membres de la communauté d'action et leur champ d'action sur certains sujets. Les données récoltées dans la case « activités et projets en rapport avec la jeunesse », et en complétant avec d'autres éléments d'ateliers précédents, nous ont permis de proposer une **cartographie de l'action** des membres sur les différents objectifs de la communauté d'action.

C. Construction des définitions

Lors de la dernière journée, le 22 septembre, les participants ont exprimé la nécessité de définir certains termes utilisés couramment par la communauté pendant nos échanges, pour s'assurer que nous en avons la même représentation. Les termes d'« **engagement** », d'« **institution** » et de « **jeunesse** » ont ainsi fait l'objet d'un travail collectif de définition. Pour effectuer cet exercice, les participants disposaient de quelques minutes de réflexion individuelle avant de partager en plénière les différents points-clés définissant, selon eux, les termes. Nous nous sommes appuyés sur un tableau blanc en ligne, afin de venir ajouter les apports des membres au fur et à mesure des échanges.

Vous noterez que chaque définition s'est vue dotée d'un « s » final. En effet, les participants ont soulevé, lors de la définition des trois termes, que nous ne définissions pas ici seulement « l'engagement » mais bien « les engagements », qu'il existe bien plusieurs « jeunesse » et non pas une seule et qu'enfin « l'institution » pouvait prendre bien des formes.



Tableau « engagements »

Vers le champ de l'action :

Les mots clés « rentrer dans l'action » ; « Aller vers » ; « Participation à la société » et « être actif », suggèrent une conception dynamique de l'engagement. Soulignant l'idée que l'engagement est une **action concrète** plutôt qu'une simple adhésion passive, concrètement une volonté d'interagir et de participer, peu importe la forme, à la société. A travers « être actif » et « vers le champ de l'action » on retrouve la nécessité d'une **implication proactive**, l'engagement comme force motrice vers des actions concrètes.

Entre l'action et le pourquoi agir :

Les termes « intermédiaires » tels que « engagement par la force des choses » ; « agir pour ne pas subir » ; « motivation » ; « agir pour les autres », suggèrent une **diversité de motivations** qui mènent à l'action. Notamment la nécessité et de la volonté de prévenir des situations indésirables

En parlant d'« engagement par la force des choses », les participants signalent que l'engagement n'est **pas obligatoirement choisi et voulu** mais arrive parfois de façon imprévisible. Cet « engagement par la force des choses », désigne aussi certaines formes d'engagements ne passant pas par des canaux « officiels » mais par des **canaux plus informels**, à travers la famille par exemple. Par ailleurs, au-delà du fait de ne pas être reconnues, ces formes d'engagement peuvent ne pas **même être considérées comme de l'engagement** par les personnes qui les pratiquent.

Pourquoi agir ? :

Dans cette catégorie, on retrouve les motivations à agir en se référant à un **système de valeurs, croyances et autres principes**. « Valeurs » ; « convictions » ; « défendre quelque chose » évoquent l'engagement alimenté par des **convictions profondes**.

Au paroxysme de ces valeurs, on retrouve l'« altruisme » qui révèle une inclination à **s'engager pour le bien des autres**, donc au-delà de ses propres intérêts. Les membres rappellent qu'il existe aussi une dimension plus individuelle de l'engagement à travers « objectif d'épanouissement » et « affirmation de soi », concrètement l'engagement comme terreau d'une **croissance personnelle et de définition de soi**. L'épanouissement individuel est une motivation intrinsèque dans la volonté de s'engager. Enfin, les membres suggèrent que les jeunes peuvent aussi s'engager en réaction à l'influence de leur environnement social, facteur particulièrement important dans la construction des jeunes. Ainsi, « trouver ses modèles » et « mimétisme – effet de groupe » insistent sur l'environnement social et **l'identification de certains jeunes à des figures inspirantes**.

Trouver sa place :

Dans la continuité de pourquoi agir, « l'affirmation de soi » présente l'engagement comme une voie par laquelle les individus **expriment leurs valeurs personnelles** et leur identité. L'« épanouissement » rappelle que l'engagement est également un moyen d'apprendre et de se développer. Le concept de « trouver sa place dans un collectif » met en lumière l'idée que l'engagement s'inscrit avant tout dans une **logique de dynamique sociale**. Enfin, la « construction du soi et du collectif » indique qu'en se construisant par l'engagement, les individus participent également à la société.

Conditions de l'engagement :

« Confiance en soi » et « confiance dans les autres » font émerger la question de la confiance, importante pour favoriser la capacité à s'engager. Ainsi, une personne dotée d'une **confiance en soi renforcée est plus susceptible de s'engager**. L'engagement prospère dans un **climat de confiance mutuelle** et la croyance en la **fiabilité et l'intégrité des autres** renforce la volonté individuelle à s'engager. La « capacité à s'engager » souligne l'importance, au-delà de la confiance, des **compétences individuelles et collectives**. Enfin, « mesurer l'engagement » offre une **dimension évaluative** à travers la capacité à évaluer et mesurer l'impact de l'engagement.

Forme de l'engagement :

Cette catégorie offre une vision panoramique des différentes dimensions que peut prendre l'engagement soulignant la diversité des modalités. Les « occasions et opportunités » jouent un rôle central, agissant comme des **déclencheurs qui orientent la forme que peut prendre l'engagement**. Ces occasions, ces portes d'entrées vers l'engagement, peuvent être multiples et variées, allant d'événements ponctuels aux opportunités à travers des offres de structures institutionnelles. « Engagement physique et engagement numérique » met en avant la diversité des engagements et les possibilités d'actions et introduit la « transformation des modalités de s'engager » avec, notamment, **l'évolution des pratiques et modes d'actions** mais aussi les méthodes, outils et approches. « Engagement global et ciblé sur des problématiques » éclaire la différence de **portée de l'engagement** : si certains optent pour un engagement sur des enjeux sociétaux globaux d'autres préfèrent se concentrer sur des problématiques du quotidien. Enfin, la différence entre « engagement ponctuel ou de long terme » souligne la temporalité de l'engagement. Alors que certains préfèrent s'impliquer de manière sporadique d'autres s'engagent dans la durée avec une perspective de long terme.

Finalement, il convient de rappeler que l'engagement est bien un concept dynamique et flexible, libre selon les envies de chacun.

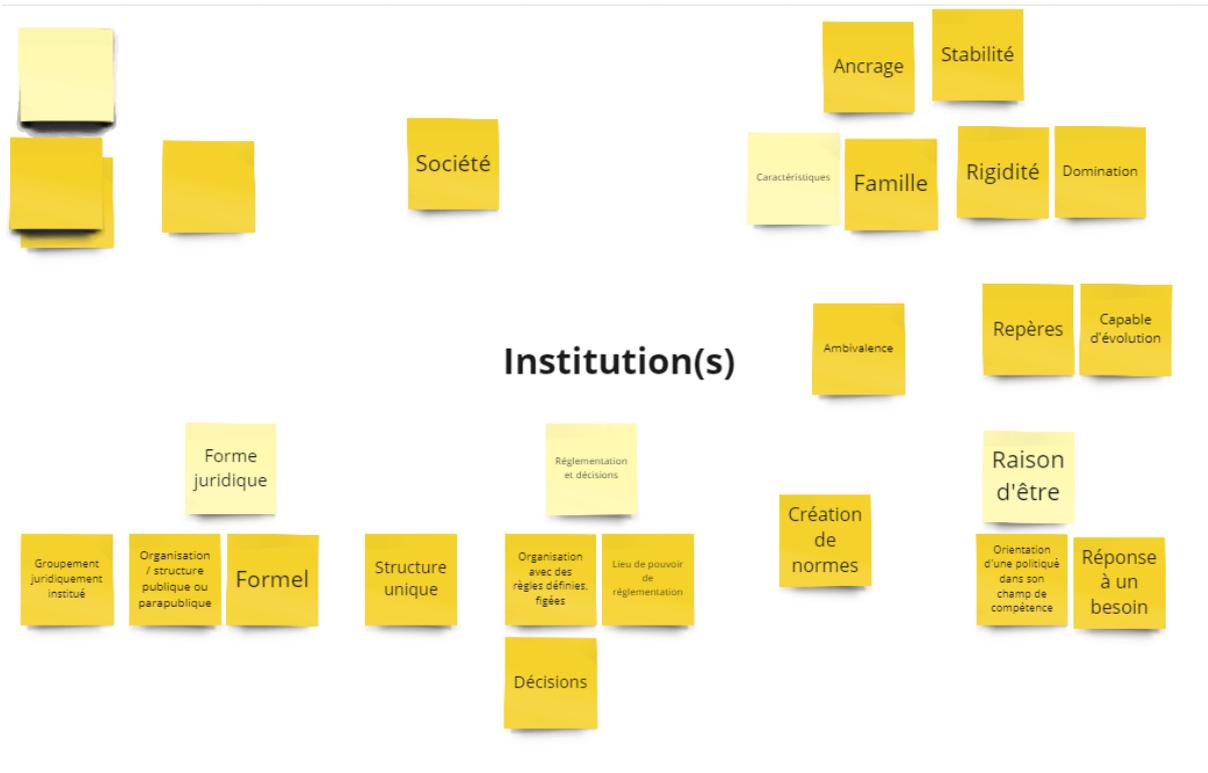


Tableau « institutions »

Forme juridique :

La dimension forme juridique met en lumière la dimension **légal et organisationnelle** des institutions soulignant le cadre « formel » dans lequel elles opèrent. Le terme « groupement juridique institué » souligne la **nature formalisée** des institutions, évoquant une création délibérée et encadrée par des **normes juridiques**. L'indication « organisation / structure publique ou parapublique » souligne la diversité des institutions, englobant à la fois les entités publiques et celles qui, bien que relevant partiellement du secteur public, peuvent avoir des caractéristiques parapubliques. Cela reflète la **diversité des missions** et des fonctions assumées par les institutions.

Réglementations et décisions :

La catégorie « réglementations et décisions » met en avant le caractère **structuré et normatif** des institutions, soulignant leur rôle en tant qu'entités dotées de règles définies et de processus décisionnels. Le terme « organisation avec des règles définies figées » met en évidence la **nature, parfois, rigide** des règles et des processus interne des institutions mais fait aussi écho à une **forme de stabilité** dans leur fonctionnement. « Lieu de pouvoir et de réglementation » et « création de normes » font référence à l'idée que les institutions sont des centres de pouvoir où les règles sont élaborées et appliquées et fait référence au rôle crucial des institutions dans la **création et le maintien de l'ordre social**.

Raison d'être :

La catégorie « raison d'être » explique le fondement et l'objectif des institutions. « Orientation d'une politique dans son champ de compétence » suggère que les institutions ont pour mission de **définir et de diriger des politiques** dans le cadre de leur **domaine de compétences**. Cela souligne le rôle directeur des institutions dans la

formulation et la mise en œuvre de politiques. La mention « réponse à un besoin » met en avant le **caractère réactif** des institutions face aux **besoins de la société**. Les institutions sont perçues comme des entités qui ont les capacités pour répondre à des nécessités spécifiques.

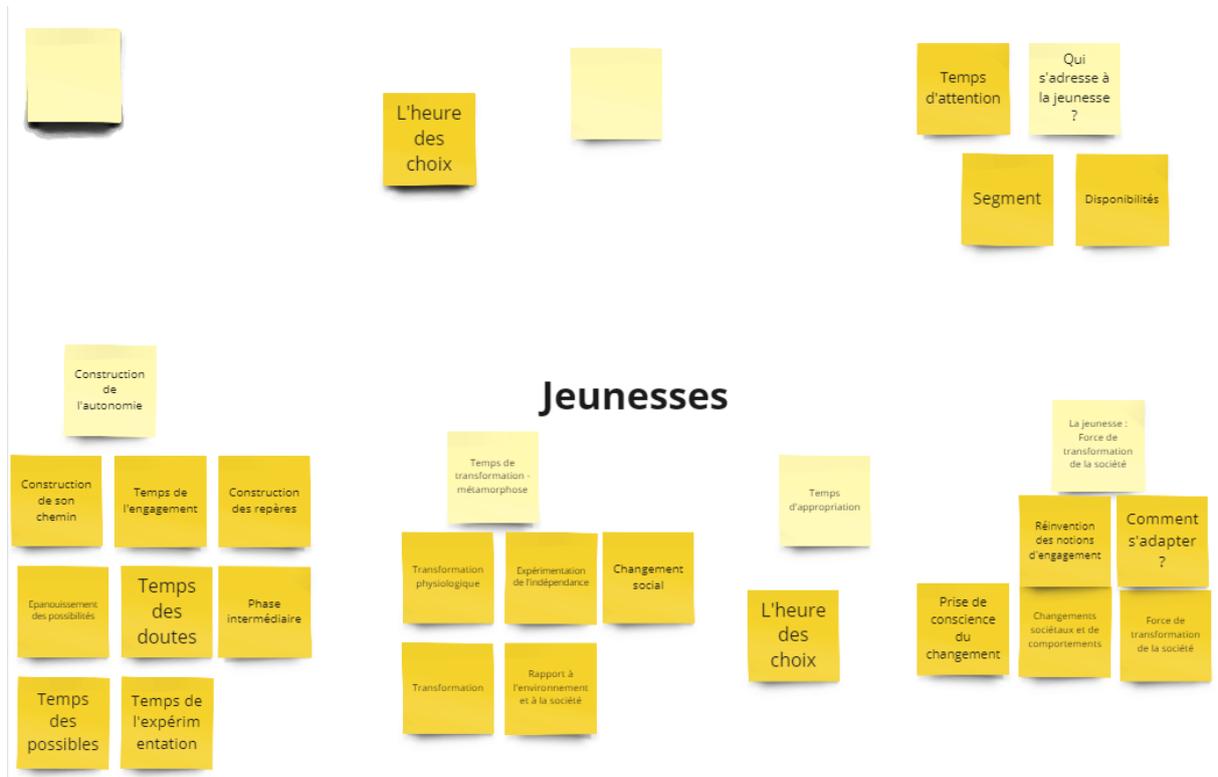


Tableau « Jeunesses »

Construction de l'autonomie :

La catégorie "construction de l'autonomie" fait référence au **processus crucial** de construction de l'indépendance des jeunes. "Construction de son chemin" souligne l'aspect actif et personnel de ce processus, où chaque individu forge sa trajectoire unique. Le terme "Temps de changement" indique que la jeunesse est perçue comme une période dynamique où les **transformations personnelles, sociales et professionnelles** sont fréquentes. La mention "construction des repères" souligne cette **nécessité de développer des points de repère solides** afin de construire son chemin. "Temps des doutes et "Phase intermédiaire" évoquent les **incertitudes et les transitions fréquentes** qui caractérisent cette phase de construction. L'idée "d'épanouissement des possibilités" renvoie à la jeunesse comme un temps où de multiples opportunités s'offrent, traçant un terrain propice à l'exploration et à un "temps de l'expérimentation". Enfin, le "temps des possibles" met en avant la perception de la jeunesse comme une période où les possibilités sont vastes et où une multitude de choix s'ouvrent.

Temps de métamorphose :

La catégorie "temps de métamorphose" décrit la jeunesse comme une **période de transformation profonde**, allant de la **transformation physique** à la **redéfinition des relations sociales** et à **l'exploration de son rôle individuel** dans la société. C'est dans ce sens, général, que l'on retrouve le mot clé "transformation" puis "transformation physiologique" qui détaille les modifications corporelles inhérentes à cette période

d'évolution physique. "L'expérimentation de l'indépendance" fait le lien avec la catégorie précédente de construction de l'autonomie et met en avant le désir et la possibilité pour les jeunes de prendre en main sa propre vie. La notion de "changement social" souligne que la jeunesse n'est pas juste une période de transition personnelle, mais aussi une période où la société subit des évolutions, et où les jeunes peuvent contribuer à ces changements. La jeunesse est donc une période où se pense son "rapport à l'environnement et à la société", particulièrement importante puisque les jeunes sont en train de définir leur place dans le monde qui les entoure, cherchant à comprendre et à s'impliquer dans la société.

Temps d'appropriation :

Cette catégorie est en soutien aux deux précédentes. "l'heure des choix" vient définir, d'une certaine manière, le **cadre des transformations** évoqué précédemment. En effet, "l'heure des choix" souligne l'importance de cette période où les individus forgent leur propre trajectoire en faisant des **choix significatifs** qui contribuent à leur développement personnel et à leur place dans la société. Les choix effectués pendant cette période nous définissent sur une multitude d'aspects différents tout au long de notre vécu. Au-delà des choix en eux-mêmes, c'est aussi le **processus de décision** qui est important. C'est, notamment, le **processus de construction** de notre **système personnel de valeurs** qui est en création à travers ce temps.

La jeunesse : Force d'une transformation de la société

La catégorie « jeunesse : force d'une transformation de la société » s'articule autour du rôle actif des jeunes dans le changement social. La « prise de conscience du changement » indique que les jeunes sont **conscients des évolutions** en cours. Leur capacité à **influencer et questionner** les différentes normes et attitudes, symbolisée par « changements sociétaux et de comportements », témoigne de leur **impact sur la société**. En tant **qu'agents du changement**, ils réinterprètent les notions d'engagement, réfléchissant à « comment s'adapter ? » aux évolutions. Cette **force proactive** de changement permet à la jeunesse d'être perçue comme une « force transformatrice de la société ».

Qui s'adresse à la jeunesse ? :

Ici, « qui s'adresse à la jeunesse » souligne les aspects spécifiques auxquels les jeunes peuvent être sensibles. Le « temps d'attention » met en avant la **nécessité d'approches rapides et attrayantes**. La segmentation des jeunes renvoie à la **diversité des jeunes**, avec des besoins différents. La « disponibilité » suggère l'importance de s'adapter aux horaires et aux modalités auxquels ils sont disponibles. Ces éléments montrent que les approches envers la jeunesse doivent être adaptées et flexibles pour être efficaces.

D. Définition d'objectifs opérationnels

Le travail de définition des objectifs s'est déroulé en deux temps. Un premier temps d'idéation, où les membres de la communauté d'action sont invités à venir identifier différents objectifs de transformation qu'ils souhaitent pour :

- Les jeunes de Mulhouse
- Le territoire

- La communauté d'action

Ce moment d'idéation permet une première ébauche des différents objectifs des membres avant de proposer dans un second temps un rassemblement des objectifs et une priorisation.

Le but de la définition d'objectifs opérationnels est de décliner de manière encore plus concrètes la direction que souhaite prendre la communauté d'action. Car ces objectifs ne vont pas seulement permettre de décliner une feuille de route et des actions à mettre en place en vue de leur atteinte, mais sont aussi une amorce avant la création d'une démarche d'évaluation commune.

Afin de prioriser les différents objectifs, les animateurs les ont regroupés sur la base des récurrences observées.

NOTRE COMMUNAUTÉ D'ACTION AURA RÉUSSIE SI, POUR LES JEUNES , NOTAMMENT EN MATIERE DE PRISE EN COMPTE, RECONNAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT DE LEUR CAPACITÉ D'ENGAGEMENT, NOUS OBSERVONS OU OBTENONS...
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'adhésion important au sein des structures associatives • Présence accrue des jeunes dans les associations • Une émergence des initiatives citoyennes portées par les jeunes • Un parcours d'accompagnement • Plus de dispositifs accompagnant les jeunes vers l'engagement • Actions identifiées pour les jeunes <ul style="list-style-type: none"> ○ Offres de bénévoles ○ Tutorat / accompagnement dans les assos • Que tous les jeunes bénéficient d'une formation au regard de leurs aspirations • Des jeunes qui poussent naturellement des portes pour répondre à leurs besoins <ul style="list-style-type: none"> ○ Une connaissance / Renforcer l'existant • Plus de mixité dans les dispositifs de participation • N'est-on pas en train de répondre à notre besoin institutionnel ? • Actions pour pousser les jeunes à l'engagement en allant vers eux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Explication des démarches ○ Information ○ Écoute <p>Lieux où ils se concentrent le plus (école, établissement scolaire)</p>

Les différents objectifs de transformation en direction de notre public, les jeunes, formulés par la communauté d'action ont été regroupé comme suit :

- Hausse des adhésions dans les associations, présence accrue des jeunes dans les associations
- **Développement d'un parcours d'accompagnement :**
 - Amélioration de l'accès aux dispositifs
 - Une meilleure identification de l'existant pour une meilleure identification
 - Accès de tous les jeunes à une formation répondant à leur aspiration
- **Implication accrue des jeunes dans les instances participatives et les espaces de gestion des dispositifs**
- Émergence des initiatives citoyennes portées par les jeunes
- Plus de mixité dans les dispositifs de participation

Les objectifs en gras sont ceux retenus par la communauté d'action.

NOTRE COMMUNAUTÉ D'ACTION AURA RÉUSSIE SI, POUR LE TERRITOIRE, NOTAMMENT EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE TOUTES LES FORMES DE DÉCROCHAGE ET CONTRE LES INÉGALITÉS, NOUS OBSERVONS OU OBTENONS...

- Mutualisation des dispositifs / initiatives portées en direction des décrocheurs
- Si nous avons développé plus de passerelles entre les dispositifs : ex : Cités éducatives <=> "Ecole" de la 2ème chance
- Des coopérations plus nombreuses entre acteurs d'horizons et de natures diverses
- Pour le territoire, la diminution de la violence et l'institution d'un dialogue dans les deux sens (questions / réponses dans tous les cas)
- Moins de défiance / plus de confiance dans les institutions (Ville de Mulhouse)
- Des prises de décisions réalisées avec les jeunes
- Réussi si nous avons amené des jeunes à co-construire des actions et à faire vivre des dispositifs en les "adaptant" à leurs besoins, envies
- Une intégration des enjeux et priorités portés par les jeunes dans le développement des orientations politiques
- Des jeunes ayant confiance à l'égard des prises de décisions et se sentant investis
- Prise en charge de la lutte contre toutes formes de décrochage et contre les inégalités par les jeunes du territoire
- L'association des jeunes dans la définition et la mise en œuvre des actions
- Laissons réellement une place à la parole des jeunes
- Pour le territoire : quand nous aurons "désenclavé" les QPV pour améliorer la mixité sociale
- Des jeunes issus de territoires défavorisés ayant connaissance des dispositifs accessibles et osant les utiliser
- Une connaissance / vision des engagements des jeunes
- Actions sur l'information de l'existant sur le territoire :
 - Institutions existantes
 - Informations dès le collège / lycée
 - A destination des familles / parents
- Des actions concrètes pouvant être proposées aux décrocheurs pour s'inscrire dans les associations
- Identification efficace des situations de décrochage et réponse adoptées à ces situations

Recul du nombre de décrochage

Les différents objectifs de transformation, en direction du territoire, formulés par la communauté d'action ont été regroupés comme suit :

- **Des passerelles entre les dispositifs et plus de coopération entre les acteurs sur les sujets**
- Désenclavement des QPV :
 - Les jeunes issus de territoires défavorisés ont connaissance et ont recours aux dispositifs
- Réponses adaptées aux situations de décrochage :
 - Propositions concrètes
 - Accès aux associations
- **Co-construction des réponses avec les jeunes :**
 - Faire vivre les dispositifs et les adapter
 - Intégration des jeunes dans les orientations politiques
 - Des jeunes ayant confiance et se sentant investis

Les objectifs en gras sont ceux retenus par la communauté d'action.

NOTRE COMMUNAUTÉ D'ACTION AURA RÉUSSIE SI, POUR LA COMMUNAUTÉ D'ACTION, NOTAMMENT EN MATIÈRE DE D'ÉVOLUTION DU REGARD PORTÉ PAR LES JEUNES SUR SES MEMBRES ET DE SA STRUCTURATION EN TANT QUE COMMUNAUTÉ APPRENANTE, NOUS OBSERVONS OU OBTENONS...

OBJECTIFS DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

- Changement pratiques et professionnalisation de la consultation
- Changement dans les façons d'approcher les jeunes
- Mieux montrer l'engagement et/ou actions / projets menées par les jeunes
- Réussi si la communauté d'action est reconnue par les "institutions" par ses membres si les membres vont se chercher les uns, les autres pour mener des actions / projets conjoints
- Mise en commun de nos boîtes à outils :
 - Facilitation de s'interpeller et d'inscrire les jeunes dans nos parcours
- Rencontres régulières et systématiques avec les jeunes (1 fois / mois)
- Une communauté d'action pérenne incluant les jeunes à tous les niveaux
- Des jeunes impliqués dans les prises de décisions les concernant
- Que les jeunes viennent naturellement vers notre communauté d'action
- Que les jeunes se sentent légitimes au sein de notre communauté d'action
- Participation / intégration des jeunes à la communauté d'action
- Un sentiment d'appartenance accrue
- Intégration pour les membres de la communauté d'action des attentes / enjeux formalisés par les jeunes, dans leur organisation

La multi-dimensionnalité des actions en réponse à la diversité des aspirations et besoins / attentes des jeunes

Les différents objectifs de transformation, pour la communauté d'action, formulés par la communauté d'action ont été regroupés comme suivant :

- **Intégration des jeunes au sein de la communauté**
- Intégration des enjeux et réponses adaptées aux besoins
- Changement de regard sur la consultation des jeunes / les jeunes
- Valoriser les actions et les formes d'engagements des jeunes
- Mutualisation de nos outils et ressources
- **Reconnaissance par les institutions du modèle de la communauté**

Les objectifs en gras sont ceux retenus par la communauté d'action.

Cartographie dynamique

La **cartographie** ci-dessous reprend les **objectifs** qui ont été retenus par la communauté d'action et les remet en perspective en la liant aux **actions** dont sont porteuses les structures membres de la communauté d'action – signalées lors de précédentes journées de travail – et qui concourent à l'atteinte de ses objectifs.

Précision importante, cette cartographie a été construite *a posteriori*. Elle fera donc l'objet d'une remise en débat lors de la journée du 15 janvier, pour la compléter, l'amender, la renforcer.

Elle est construite de la façon suivante :

- **Rappel des objectifs** de la communauté d'action, en distinguant deux niveaux d'objectifs
 - Les **objectifs visant l'implication des jeunes dans les politiques publiques**, pour les associer aux décisions qui les concernent ainsi qu'aux sujets d'intérêt général dans leur ensemble.
 - Des **objectifs « intermédiaires »**, qui constituent des fins en soi, mais sont également des leviers pour rendre possible l'implication des jeunes dans les politiques publiques, à savoir l'accompagnement des parcours d'engagement et le renforcement de la coopération entre les acteurs
- **Catégorisation des actions** portées par les membres de la communauté d'action
 - **Insertion / Développement des capacités** : appui à la construction personnelle des jeunes, notamment ceux en situation de décrochage, pour leur permettre d'accéder à leurs capacités et de trouver leur place dans la société
 - **Appui à l'engagement et dispositifs d'engagement** : proposition et animation de dispositifs permettant aux jeunes de s'engager
 - **Appui aux initiatives** : dispositifs permettant aux jeunes venant avec un projet, qu'il soit de nature associative, entrepreneuriale ou autre, d'être accompagné dans la création et la réussite de celui-ci
 - **Politiques publiques** : politiques publiques qui concernent les jeunes ou qui portent un volet jeune
 - **Actions conjointes** : présentation des actions communes élaborées dans le cadre de la communauté d'action, qui contribuent à l'atteinte de ses objectifs.

Cette cartographie, en compilant les objectifs et actions donne une **représentation complète de la communauté d'action**. La communauté d'action vit en effet au quotidien par la mise en lien des actions dont chacun est porteur, et par leur capacité à se renforcer mutuellement en contribuant à l'atteinte d'objectifs partagés.

L'animation du 15 janvier permettra de valider et compléter cette cartographie. Les objectifs et la typologie seront ainsi à valider. Des actions complémentaires pourront y être inscrites. Une réflexion sur les actions conjointes permettra de travailler concrètement la question de la participation des jeunes à la communauté d'action.

Développement d'un **parcours d'accompagnement** : meilleure identification de l'existant ; amélioration de l'accès aux dispositifs ; accès de tous les jeunes à une formation répondant à leur aspiration

Insertion / Développement des capacités

Mission locale : accompagnement à l'insertion des jeunes

CAF : Soutien aux familles

E2C : Accompagnement des jeunes décrocheurs pour leur insertion sociale et citoyenne

Appui à l'engagement / Dispositifs d'engagement

Macif
Plateforme
Diffuz

Unis-Cité
- Service civique
- Ingénierie de l'engagement

CDOS
- Pratiques sportives
- Classes de villes citoyennes

Service jeunesse : animation dispositifs d'engagement (engage-toi, conseil des jeunes...)

Appui aux initiatives

Carré des associations
- Accompagnement des associations

CSC
Accompagnement à la parentalité
- Appui initiatives

Fondation de France : appui aux projets

France Active
Alsace

Agence de la participation : susciter et appuyer les dynamiques collectives

Actions conjointes

Mise en commun de consultation de jeunes sur l'engagement

APC + Sémaphore + Unis-Cité : expression par les jeunes de leur vision de l'engagement par un arbre à idées

Politiques publiques

Conseil municipal des jeunes :
- représentation des jeunes
- montage de projets pour les jeunes

Sous-préfecture
- Animation de la politique de la Ville

Service politique de la Ville
- animation des contrats de ville

CAF
Animation de la CTG

Implication accrue des jeunes dans les instances participatives et les espaces de gestion des dispositifs

Co-construction des réponses avec les jeunes : faire vivre et adapter les dispositifs ; intégration des jeunes dans les orientations politiques ; des jeunes ayant confiance et se sentant investis

Intégration des jeunes au sein de la communauté d'action

Des **passerelles** entre les dispositifs et plus de **coopération** entre les acteurs

A. Intégration du public à la communauté d'action

Les participants ont été invités à identifier d'une part les raisons qui motiveraient les jeunes à rejoindre la communauté d'action et d'autre part l'apport que constituerait pour eux cette participation des jeunes. Ils ont également identifié ce que chacun pouvait apporter, de quelle façon chacun pouvait contribuer.

Au préalable, ils ont été invités à préciser le périmètre du public jeune qu'ils souhaitent inviter à prendre part à la communauté d'action.

Sur la question du périmètre du public :

- **Table 1 :**
 - Pas de limites définies, mais des étapes et activités adaptées à chaque jeune.
 - Questionnement sur la priorisation des jeunes les plus éloignés ou sur l'appui aux jeunes déjà engagés.
 - Construction de parcours adaptés à la situation de chaque jeune.
- **Table 2 :**
 - Critère d'âge retenu : 16-25 ans sans autres critères spécifiques.
- **Table 3 :**
 - Objectif d'intégrer l'ensemble de la jeunesse, en soulignant l'importance de la volonté des jeunes dans le fait de participer.
 - Appel à l'engagement des jeunes avec un accent sur les objectifs à atteindre.
 - Proposition d'aller chercher des jeunes dans les institutions existantes et de s'appuyer sur la communauté d'action pour identifier ces institutions.
 - Mettre en avant les jeunes ayant réussi dans l'engagement pour inspirer les autres.
- **Table 4 :**
 - Identification de jeunes dans chaque structure pour les impliquer dans la démarche.
 - Recherche de jeunes porteurs de projets ou déjà engagés, notamment à travers des activités sportives.
 - Critère d'âge : 15-30 ans.
- **Table 5 :**
 - Stratégie pour aller chercher les jeunes sans attentes particulières.
 - Utilisation de méthodes ludiques pour donner la parole aux jeunes.
 - Mise en garde contre la création d'un espace élitiste.
- Attentes générales de la communauté d'action :
 - Favoriser la légitimité des jeunes à s'exprimer.
 - Réflexion sur la catégorisation des jeunes.
 - Être plus proche du terrain et des besoins des jeunes.

Ce que pourrait apporter la communauté d'action pour les rencontres avec les jeunes :

Avoir une écoute ; suspendre le jugement
Apporter de l'humain
Apporter de l'expérience.

Ce que les jeunes pourraient apporter lors de leur intégration à la communauté :

Vision critique
Nouvelles formes, nouveaux apports

Les différentes attentes des jeunes à ce type de journée :

- Table 1 : Aux jeunes de les donner
- Table 2 : Avoir quelque chose de concret / Ecoute et dialogue / Permettre aux jeunes de participer à l'organisation de la journée, leur permettre d'apporter leur manière de faire
- Table 3 : Ce n'est pas à nous de les définir.
- Table 4 : Ecouter et laisser faire / Ecouter et apprendre des autres. Partir d'envies plutôt que d'attentes

D'une manière générale, cet exercice n'a pas produit les effets escomptés. Bien que les participants aient avancé quelques propositions, à la clôture de l'exercice, aucune décision définitive n'a pu être prise quant à une transformation du format.

Sur la question du périmètre d'intégration du public, seul le critère d'âge a été retenu, de 16-30 ans, en écho avec la définition partagée de la jeunesse comme temps de construction de son autonomie. Il est ressorti principalement une volonté de ne pas imposer de limites aux possibilités d'intégration.

Il a été observé une difficulté à envisager les diverses attentes que pourraient avoir les jeunes participant à la communauté d'action. Cette difficulté n'était pas tant liée à une difficulté à anticiper les attentes des jeunes, mais plutôt à la volonté affirmée de ne pas projeter les attentes des membres sur celles des jeunes.

Il semble possible d'établir un lien entre cette réticence à projeter les attentes des jeunes et la forte détermination de la communauté d'action à comprendre directement, depuis ces derniers, les différentes attentes des jeunes.

Cela soulève plusieurs interrogations pour la suite de la réflexion sur l'intégration des jeunes à la communauté d'action. Notamment, est-ce que nos moments de travail partagés sont le meilleur cadre pour intégrer des jeunes ?

Une piste de réflexion pour répondre à cette problématique d'intégration serait de préciser la manière dont vit et dont on se représente la communauté d'action. Celle-ci existe dans le cadre des réunions entre professionnels mais aussi, et surtout, dans les différents temps d'animation auxquels prennent part les jeunes qu'organisent et font vivre chacun des participants aux journées de travail. Elle doit donc être considérée en examinant les actions qu'elle entreprend pour favoriser l'intégration des jeunes aux différentes instances de participation et d'élaboration de politiques publiques au sein de la ville de Mulhouse.

La réflexion pourra donc se prolonger en réfléchissant sur les formats. Ce que permettra de faire la journée du 15 janvier, en identifiant comment renforcer les formats et dispositifs portés par chacun des membres de la communauté d'action en tenant compte des attentes des jeunes, que les résultats de la consultation permettront de mieux appréhender.

III. Conclusion de Yannick Blanc (la Fonda)

La journée d'aujourd'hui a confirmé que cet être collectif, cette entité humaine collective, était bel et bien en train de se constituer. Ce que j'ai observé aujourd'hui, c'est le fonctionnement d'une communauté apprenante. La notion de communauté apprenante, c'est un concept à la mode, une idée qui circule beaucoup. Mais ce que nous avons vécu aujourd'hui permet d'analyser de manière concrète en quoi cela consiste.

D'abord, apprendre les uns des autres. Être une communauté apprenante, c'est considérer que chaque membre de la communauté est en position de transmettre du savoir, de l'expérience et d'être en situation d'apprentissage. La séquence d'interconnaissance de ce matin était très significative de cela. Nous sommes passés de l'interconnaissance des personnes à l'interconnaissance des institutions et des organisations auxquelles vous appartenez. Cela vous a permis d'enrichir votre vision de ce qui pouvait constituer une communauté au sein de notre groupe, ce qui pourrait durablement faire communauté, et cela n'était qu'un début. Décrypter, comprendre à la fois les capacités d'action, les contraintes, les ambitions et les limites de chacune de nos institutions est stratégiquement un moment important. C'est un moment stratégique parce que, comme je l'ai rappelé ce matin, au sein de la communauté d'action, chacun continue à exercer son métier. Cependant, si nous aspirons à un peu plus d'ambition, l'existence de cette communauté d'action doit permettre à chacun d'entre vous d'exercer son métier de manière plus performante. Vous pourrez ainsi informer votre structure mère, pour ainsi dire, en lui disant : "Regarde, le fait que je participe à ce groupe va accroître mon efficacité, ma pertinence et mon adaptation sur les enjeux qui sont les nôtres."

Le deuxième temps, le temps des définitions. Depuis très longtemps, dans mon activité intellectuelle, je suis opposé aux définitions. Ma conviction personnelle est que le sens d'un mot n'est pas déterminé par une définition imposée ou octroyée par les autorités, mais plutôt par l'usage qui en est fait. L'évolution historique de la langue française prouve bien cela. Il y a des autorités qui imposent une manière de dire et pas autrement. Par exemple, l'Académie française a déclaré qu'il faut dire "la COVID" et non "le COVID" pour des raisons tout à fait légitimes. COVID est l'acronyme de "coronavirus disease", la maladie du coronavirus. Ils ont pensé qu'en traduisant l'acronyme en français, cela devrait donc être au féminin. Cependant, nous disons tous "le COVID". L'usage détermine la langue. La langue est un domaine où ce sont les usages qui dictent les règles. Nous avons discuté des institutions et des règles ce matin, ce n'est donc pas un hasard si je fais ce petit détour. Or, l'exercice de définition que nous avons fait ce matin n'était pas un exercice de définition de type scolaire. Il n'y avait pas le maître Bastien et le maître Quentin disant, je connais la définition du mot et je vais vous faire faire l'exercice qui va vous permettre de passer de l'ignorance à la connaissance de la vraie définition du mot. Ce que nous avons fait ce matin, c'est un travail de construction de définition par l'usage que nous faisons des mots dans le contexte de notre groupe. Non pas que nous soyons arrivés à une définition au sens pur et dur du mot, au sens dictionnaire, mais nous avons pour chacun de ces mots dessinés un partage de sens possible. Nous avons de la jeunesse, de l'engagement, de l'institution chacun une approche, une expérience, des nuances. L'exercice que nous avons mené ce matin nous a permis de dessiner le sens commun que nous donnons à ces mots.

Il y a déjà longtemps qu'à la Fonda, j'utilise une expression pour décrire l'objectif que nous devons atteindre en travaillant ensemble, notamment avec des associations. Je dis qu'il est essentiel d'adopter un langage commun pour discuter des choses. Un langage commun représente quelque chose de bien différent de la norme imposée par l'institution. Pour illustrer cela, je reprends l'exemple que j'ai mentionné précédemment. Lorsque vous entrez dans un monde professionnel, vous devez vous adapter à son jargon

Alors, cela peut être un jargon très rigoureux, le vocabulaire des médecins ou des personnes spécialisées dans les sciences dures, avec une définition précise. Cela peut également être un langage beaucoup plus proche de l'usage que de la définition scientifique, et ainsi de suite. Cependant, c'est bel et bien l'institution qui impose son langage, et vous adoptez le langage de l'institution dans laquelle vous évoluez. Entre nous, lorsque des individus de différentes institutions se rencontrent, il y a parfois des moqueries liées à nos jargons, acronymes, et façons de parler respectifs. Il existe le langage des psychologues, le langage des enseignants, le langage des technocrates, etc. Posséder un langage commun représente une certaine manière de faire institution. C'est un mode d'institution qui n'est pas défini par une règle à laquelle se soumettre, mais plutôt par une règle que l'on a progressivement façonnée en commun et que l'on partage.

Le langage est une réalité extrêmement riche lorsqu'on s'intéresse à la question des règles. Dans notre tradition nationale, l'apprentissage du langage à l'école est profondément ancré, même si cela a évolué. Les règles de grammaire, les subtilités de l'orthographe, la dictée, etc., étaient des éléments essentiels. Pour parler un langage, il faut appliquer ses règles. Il existe des règles de grammaire sans lesquelles le langage n'est pas articulé, et donc la compréhension devient difficile. Cependant, les personnes analphabètes ou en échec scolaire complet peuvent parler et s'exprimer, soulignant ainsi que le langage suit bien des règles, mais celles-ci ne sont pas le fruit d'un acte d'autorité, mais plutôt d'un acte d'usage. Je pense que nous avons illustré ce phénomène ce matin lors de notre exercice de recherche des définitions. Nous devrions nous souvenir de cet exercice et peut-être le répéter à d'autres moments, surtout lorsque nous aurons des tensions sur la signification de certains mots, par exemple.

L'exercice de cet après-midi était infiniment plus laborieux, ce qui est paradoxal étant donné que depuis le début, nous avons choisi le thème de la jeunesse, discuté des besoins de la jeunesse, et ainsi de suite. En tant que professionnels du secteur, lorsque nous abordons la question du "comment faire", nous avons l'impression que les jeunes sont insaisissables, comme des petits poissons qui filent entre les doigts. Mais ici, nous sommes complètement engagés dans un processus de communauté apprenante. Dans chacune de vos institutions, le public des jeunes a été défini par la façon dont l'institution a été construite pour répondre à un problème considéré comme une question de société. Chacune de vos institutions, que ce soit la caisse d'allocations familiales, la mission locale, le centre social, ou encore l'école de la 2e chance, correspond à une problématique spécifique. Notre travail d'apprentissage collectif a consisté à promouvoir une approche permettant aux jeunes de construire des parcours. Nous savons bien qu'ils traversent des phases de transformation, de transition, de métamorphose, et donc, l'efficacité d'une politique de la jeunesse devrait reposer sur la capacité de les suivre, de comprendre leurs changements, et de les accompagner pendant ces moments de transition et de métamorphose. La façon concrète dont nous pouvons réaliser cet idéal d'adaptation de la communauté des institutions que nous représentons à ce public ductile et difficile à saisir est l'apprentissage que vous avez amorcé. La phase suivante pour vous, pour nous, est d'adopter une position d'apprentissage vis-à-vis des jeunes. Ce sont eux qui détiennent le

savoir, comme le confirme la discussion de cet après-midi. Imaginer le dispositif par lequel les jeunes pourront nous enseigner quelque chose, cela ne va pas de soi. Lorsqu'un cadre institutionnel est préétabli, que le jeune est catégorisé en fonction du problème qu'il représente (décrocheur scolaire, habitant en difficulté dans le quartier, jeune au chômage, etc.), on le cadre dans cette problématique et on essaye de le faire progresser dans cette perspective. Je ne prétends aucunement que les institutions soient malintentionnées à l'égard des jeunes. Vous accomplissez votre travail avec l'empathie et l'engagement que nous connaissons bien. Cependant, nous avons déjà encadré le jeune dès le départ. Nous avons déclaré que notre ambition était de prendre en considération la jeunesse dans toute sa diversité, dans sa réalité parfois insaisissable. Afin de concrétiser cette ambition, nous allons devoir adopter la posture d'apprentissage que nous avons embrassée aujourd'hui. C'est le sens des propositions de Bastien, et des dispositifs que nous allons mettre en place par la suite.

Je conclus sur la question de l'organisation, des institutions et des communautés apprenantes. Il s'agit fondamentalement d'une conception différente de l'institution par rapport à celle abordée ce matin. C'est une institution façonnée par ses membres, ce que l'on appelle à la Fonda le "faire ensemble". Il y a ce besoin palpable de collaborer, de surmonter les cloisonnements de la société imposés par son architecture institutionnelle. Et pour faire ensemble, il est impératif d'apprendre ensemble. En conséquence, la posture que nous adoptons les uns envers les autres n'est pas du tout celle d'influence, de négociation, voire de domination que certaines institutions adoptent vis-à-vis d'autres. Ce matin, j'ai échangé avec certains d'entre vous au sujet des expériences liées aux cités éducatives. Je m'intéresse à cette problématique depuis le début et la suis de près. On constate clairement qu'un des obstacles, à la fois organisationnel et psychologique, auxquels la cité éducative est confrontée, c'est que le responsable de l'institution, le chef d'établissement, doit abandonner cette posture de celui qui transmet les règles, les méthodes, et les enseignements pour adopter une position apprenante. Cela peut être un défi considérable, car sa culture professionnelle s'y oppose et que l'institution ne lui a pas fourni les moyens de faire le pas de côté nécessaire pour faire évoluer sa culture professionnelle. C'est précisément ce que nous sommes en train d'accomplir ici.

La journée a été dense. Je tiens à vous féliciter et à vous exprimer mon admiration pour la résilience dont vous avez fait preuve tout au long de ces moments de travail. L'atmosphère chaleureuse des relations humaines qui règne ici nous permet de surmonter ces petits défis avec bonne humeur. Cela prouve que nous formons une communauté bien vivante.

Actuellement, l'expérimentation **rentre dans sa phase d'organisation de l'action** de la communauté d'action. A ce titre, les prochaines grandes étapes en 2024 de la communauté d'action sont :

- **Charte et gouvernance** : présenter nos objectifs, nos principes d'action et nos règles de travail en commun
- **Évaluation** : mesurer l'atteinte de nos objectifs avec un outil partagé et déclinable à chaque action
- **Communication** : présenter les actions de la communauté d'action, tant à notre public qu'à différents acteurs du territoire
- **Construction d'une feuille de route**

La prochaine journée d'atelier se déroulera le lundi 15 janvier au Carré des associations de Mulhouse.