

Compte rendu de la journée du 22 mars 2024

Table des matières

I.	Rappel de la journée #6 du 15 janvier 2024	3
A.	Restitution des résultats des consultations	4
B.	Interconnaissance	4
	Petite histoire / Grande histoire	4
C.	Présentation de la cartographie et mise en perspective de la communauté d'action	5
D.	Co-développement et identification des synergies entre membres de la communauté d'action 8	
II.	Présentation de la septième journée	10
A.	Déroulé de la journée	10
B.	Introduction de Yannick Blanc (La Fonda)	10
C.	Interconnaissance	11
D.	Préparation de l'événement de restitution collective	12
E.	Partage d'expérience des membres de la communauté d'action	13
a.	Yannick Harter – CAF 68	13
b.	Conchita Mendez – Service jeunesse de la ville de Mulhouse	16
c.	Elise Cataldi – UD CSC / AFSCO	19
F.	L'évaluation et l'approche par les chaînes de valeurs.....	21
a.	Présentation de la méthodologie d'évaluation de la Fonda par Yannick Blanc.....	21
b.	Modélisation de la chaîne de valeur de la communauté et construction de questions évaluatives.....	27
III.	Conclusion de Yannick Blanc (la Fonda)	30

La septième 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 mars 2024 au Carré des associations.

I. Rappel de la journée #6 du 15 janvier 2024

Pour sa sixième journée d'atelier, la communauté d'action s'était réunie le 15 janvier 2024 en présentiel au Carré des Associations de Mulhouse.

Les objectifs de la journée étaient les suivants :

- Faire un **retour sur les consultations**. Échanger sur les **résultats et analyses** des consultations
- **Présentation de la cartographie** et validation par les membres de la communauté
- Rappel sur la notion de **communauté d'action**
- **Continuer l'interconnaissance** entre les membres
- **Complétion de la cartographie** avec les actions de chacun et des actions communes à la communauté
- **Modélisation**, sur la base des actions de la cartographie, des **interactions et complémentarités** des membres de la communauté

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

- **Présentation et analyse**, par Kouassi N'Goran des **résultats des consultations**. Suivi d'un retour sur les résultats des différents membres de la communauté et d'un retour d'expérience de la part des structures ayant effectué une consultation (mise en place en interne, résultats, attentes, volonté de continuer dans la logique de consultation...). Puis un temps d'échange sur la **valorisation des résultats et la restitution** des résultats auprès des jeunes consultés.
- Temps **d'interconnaissance** entre les membres de la communauté à travers l'exercice « Petite histoire / Grande histoire ». Le but de cet exercice est de venir questionner les temps marquants pour les participants, moteurs de leurs engagements, dans leur histoire (famille, études, travail, voyages, rencontres...) et dans la grande histoire collective (événements sportifs, faits marquants, culture, etc...)
- Présentation de la **cartographie**, qui rappelle les objectifs de la communauté et catégorise les thématiques dans lesquelles interviennent les membres quotidiennement. La présentation de la catégorie a été suivie d'un rappel sur la notion de communauté d'action
- Exercice de **complétion** de la cartographie. Les membres de la communauté d'action pouvaient se rajouter dans d'autres thématiques s'ils le souhaitaient. Il était aussi demandé d'inscrire sur la cartographie les différentes actions / initiatives / dispositifs, qui œuvrent à la thématique, que la structure porte ou soutient
- **Partage de problématiques** propres aux structures. L'objectif est de modéliser les **interactions** et **complémentarités** entre les membres de la communauté en permettant aux membres de fournir du soutien sous n'importe quelle forme à la résolution des problématiques auxquels font face les autres membres.

A. Restitution des résultats des consultations

Lors de la journée de septembre 2023, les membres de la communauté d'action avaient construit leur propre méthodologie de consultation. Au total, **148 jeunes** ont été consultés par **sept** structures différentes au sein de la communauté d'action. L'objectif principal de ces consultations était d'interroger directement les jeunes sur leurs perceptions de l'engagement et les différents moteurs et formes que celui-ci peut prendre. Mais aussi d'identifier, à travers les réponses, comment favoriser l'engagement sur le territoire de la ville de Mulhouse et mieux adapter les dispositifs.

Le rapport de restitution des résultats des consultations est disponible au lien suivant :
<https://drive.google.com/file/d/1nu7EQDtxq8PxGtVzM-6QTP2O5HsriPWY/view?usp=sharing>

B. Interconnaissance

Petite histoire / Grande histoire

Une des attentes recensées par les participants lors de la journée de septembre était de **renforcer l'interconnaissance**. Nous y avons donc dédié une partie de la journée. La volonté de proposer cet exercice part d'un constat. Nous parlons d'engagement des jeunes, mais nous n'avions jamais questionné directement l'engagement des membres de la communauté d'action.

Pour cela nous avons pratiqué l'exercice « **Petite histoire / Grande histoire** » qui permet de partager des histoires de vie, de visualiser les racines des engagements de chacun. Identifier ce qui, dans les parcours respectifs, a orienté vers l'engagement.

Dans un premier temps, chaque membre élabore sa propre frise, dessin, tableau chronologique et y fait figurer les éléments significatifs de sa petite histoire (famille, études, travail, voyages, rencontres...) et de sa grande histoire (tout ce qui a une dimension collective : événement sportif, faits marquants, événement culturel, etc.).

Dans un second temps, les participants sont invités à présenter leur frise, en sous-groupe de 3-4, à d'autres membres. Puis chaque sous-groupe doit collectivement proposer une frise collective qui synthétise les frises de chacun.

Enfin, les sous-groupes peuvent « exploiter » les frises, en identifiant, par exemple, les déterminismes sociaux dans les groupes avec de la mixité, identifier les leviers d'engagements et les comparer ou encore trouver les similitudes au sein des différentes histoires. Le but de l'exercice ici, à Mulhouse, était aussi de lier les questions d'engagements personnels, de sa propre jeunesse, et d'en faire une comparaison avec les objectifs d'engagement que souhaite la communauté pour les jeunes de Mulhouse.

Vous pouvez retrouver l'analyse des frises et celles-ci, sur le compte-rendu de notre sixième journée au lien suivant :

https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/Compte%20rendu_240115_%20Mulhouse.pdf

C. Présentation de la cartographie et mise en perspective de la communauté d'action

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 ces objectifs.

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 généraux 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 commune élaborées dans le cadre de la communauté d'action, qui contribuent à l'atteinte de ces objectifs.

Cette cartographie, en compilant les objectifs et les 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.

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

CAF	Mission locale	E2C	Unis-Cité	Cité Éducative	CDOS 68
Centres sociaux culturels					

Politiques publiques

Sous-préfecture	Service politique de la ville	Conseil municipal des jeunes	CAF	Direction culture de la ville de Mulhouse	CDOS 68
Centres sociaux culturels		Service civique	Cité éducative	EPCC / EPCB	

Appui à l'engagement / dispositifs d'engagement

MACIF	Unis-Cité	CDOS	Service jeunesse	CAF	Mission locale
Sémaphore	Fondation de France	Agence de participation citoyenne	Centres sociaux culturels		

Appui aux initiatives

Carré des associations	Centres sociaux culturels	Fondation de France	Unis-Cité	France Active Alsace	CAF
CDOS 68	Agence de la participation citoyenne	Chaire ESS-UHA	Service politique de la ville	Centres sociaux culturels	

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

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

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

Intégration des jeunes au sein de la communauté d'action

Politiques publiques



INSERTION / DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

<p>CAF : soutien aux familles</p>	<p>Mission locale : Accompagnement à l'insertion des des jeunes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement adapté : <ul style="list-style-type: none"> Sous-main de justice Décrocheurs scolaires En rupture institutionnelle Aide aux choix de métiers Accès à la formation Accompagnement global (santé, hébergement, citoyenneté, etc.) Espace numérique de Sémaphore Espace info jeunes de Sémaphore : informations sur les dispositifs existants et orientation vers le bon partenaire 	<p>E2C : Accompagnement des jeunes pour leur insertion sociale et citoyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Remise à niveau Développement des compétences Prise de conscience des compétences Accompagnement Levée des freins Travail du projet pro Mini entreprise Projets citoyens / culturels / développement durable
<p>Chaire ESS - IJHA :</p> <ul style="list-style-type: none"> Professionnalisation des étudiants Entrepreneuriats collectifs, lancement d'une coopération à l'IJHA 	<p>CDOS 68 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Projets avec sections sportives handisports + sport adapté Création d'une BD sur le thème du handicap, harcèlement, violences dans le sport S'appuyer sur les ressources des publics 	<p>Unis-Cité :</p> <ul style="list-style-type: none"> Parcours civique et citoyen Parcours d'accompagnement aux projets d'avenir + bilan normatif Formations : <ul style="list-style-type: none"> Projets Pitch Animation
<p>Cité Éducative</p>		
<p>Centres sociaux culturels</p>		

Appui à l'engagement et dispositifs d'engagement

<p>MACIF : Plateforme Diffuz</p>	<p>CAF :</p> <ul style="list-style-type: none"> IDJ Sac'Ados Fonds publics et territoire AVS 	<p>Fondation de France :</p> <ul style="list-style-type: none"> Bourses étudiantes, soutien pour poursuivre les études aux étudiants ayant des difficultés matérielles ou en rupture parentale 	
<p>Sémaphore :</p> <ul style="list-style-type: none"> Espace info jeunes Boussole des jeunes 	<p>Mission locale :</p> <ul style="list-style-type: none"> Contrat d'engagement jeune : <ul style="list-style-type: none"> 6 à 12 mois Allocations Mobilisation hebdo 	<p>Agence de la participation citoyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Soutien aux initiatives Instances participatives 	
<p>Service jeunesse : Animation de dispositifs d'engagement</p>	<p>CDOS 68 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Pratiques sportives Classes de villes moyennes Actions pour les bénévoles en lien avec le Carré des Assos et l'Agence du mouvement associatif (soirées, informations, formations) 	<p>Unis-Cité :</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingénierie de l'engagement Service civique 	
<p>Centres sociaux culturels Agrément CAF</p>		<p>Création du dispositif "Engage-toi"</p>	<p>Semaine de l'ESS à l'école + semaine de l'engagement (lycées)</p>

Appui aux initiatives

<p>Centres sociaux culturels Appui aux initiatives citoyennes des habitants</p>	<p>Carré des associations : Accompagnement des associations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donner de la visibilité aux associations, aux projets et dispositifs existants • Donner envie aux jeunes de s'engager • Accompagnement initiatives / projets de jeunes qui veulent se structurer en assos 	<p>Fondation de France : Appui aux projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appel à projets décliné jeune 18/30 ans
<p>France Active Alsace</p>		<p>Unis-Cité Mobilisation des jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chantiers • Évènements
<p>Agence de la participation citoyenne Susciter et appuyer les dynamiques collective</p>	<p>CDOS 68 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux initiatives des bénévoles en leur apportant une aide pour subventions, mécénat, sponsoring, organisations et manifestations • Soutien établissement scolaire souhaitant mener des projets sportifs 	<p>CAF : Appel à projets jeunes citoyens et Fonds Publics et Territoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien associatif sur fonds locaux
<p>Chaire ESS-UHA Appui aux projets étudiants</p>		<p>Service politique de la ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des acteurs dans le cadre des coordinations territoriales
		<p>Soutien aux projets des jeunes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bourse IDJ (initiatives des jeunes)

D. Co-développement et identification des synergies entre membres de la communauté d'action

Inspirée du principe de co-développement cette séquence permet aux membres de la communauté d'action de partager des problématiques propres à leurs structures et aux autres membres de pouvoir se proposer pour apporter un soutien à la résolution de la problématique.

Dans un premier temps, les participants sont invités à compléter un support pour indiquer leurs problématiques pour mieux intégrer les jeunes dans leurs projets / actions / dispositifs :

MES PROBLÉMATIQUES AU SEIN DE MA STRUCTURE	
NOM / STRUCTURE :	Service Jeunesse / ville de Mulhouse
Je souhaite solliciter l'appui ou des recommandations de la communauté d'action pour le projet / l'action / le dispositif :	
Bourse IDJ - (Droits de Jeunes) destinée aux jeunes de 13 à 25 ans.	
MES PROBLÉMATIQUES	
<ul style="list-style-type: none"> • Relayer l'information sur les modalités d'attribution et de dépôt de candidatures 3 commissions par an. • Faire intervenir la référente IDJ pour que les jeunes l'idée et la sollicite pour être accompagnés de l'idée à l'élaboration / mise en œuvre du projet. • • 	

Exemple de fiche problématique du Service jeunesse de la ville de Mulhouse

Après un tour de table de la part de chaque participant pour partager sa problématique, les supports sont affichés publiquement.

Dans la seconde partie de cet exercice, les membres de la communauté d'action peuvent proposer du soutien, sous n'importe quelle forme, comme réponse à la problématique d'autres membres.

Vous pouvez retrouver la synthèse des résultats de l'exercice sur le compte-rendu de notre sixième journée, au lien suivant :

https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/Compte%20rendu_240115_%20Mulhouse.pdf

II. Présentation de la septième journée

A. Déroulé de la journée

Pour sa septième journée d'atelier, la communauté d'action s'était réunie le 22 janvier 2024 en présentiel au Carré des Associations de Mulhouse.

Les objectifs de la journée étaient les suivants :

- **Continuer l'interconnaissance** entre les membres
- Préparer un moment **de restitution collectif des résultats des consultations**
- Échange autour du **travail en commun** pour donner suite à **l'exercice de co-développement** de la dernière journée et faire **un partage d'expérience** de certains membres
- Travail sur **l'évaluation** et présentation de **l'approche par les chaînes de valeurs**

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

- Temps **d'interconnaissance** entre les membres de la communauté à travers un bingo des personnes.
- Préparation de l'événement de **restitution collective** – à l'aide d'un système de cartons pour faire voter les différents moments clés et l'organisation générale de l'événement
- Point sur le **co-développement** et moment de **partage d'expérience** de certains membres de la communauté d'action
- Travail sur **l'évaluation** et **l'approche par les chaînes de valeurs** – Divisé en plusieurs temps. Un premier temps de **présentation de la méthodologie** suivi d'un temps de **création de questions évaluatives**

B. Introduction de Yannick Blanc (La Fonda)

Bonjour à tous. Très heureux de vous retrouver dans ce climat printanier aujourd'hui à Mulhouse.

Nous vous proposons une journée en deux temps. Un premier temps ce matin où on va, à partir d'une exploitation un peu approfondie des résultats de la consultation, vous proposer de vous projeter dans l'avenir. Je sais que vous avez déjà entamé des réflexions pour savoir comment installer de manière durable cette communauté d'action dans votre façon de travailler, Donc on va se mobiliser en regardant comment à partir des résultats de la consultation, on peut imaginer la pérennisation et l'installation de la communauté d'action dans la durée, en partageant ensemble la vision qu'on a de l'avenir idéal de cette consultation.

Cet après-midi, nous allons rentrer dans la question du suivi et de l'évaluation. C'est un élément très important pour nous et pour vous. À la Fonda, nous pratiquons depuis déjà plusieurs années une conception de l'évaluation comme outil de pilotage. L'évaluation est le plus souvent vécue par les associations, les différents acteurs, même ceux du service public, comme un exercice de jugement porté sur l'action menée. Ce n'est absolument pas notre conception. Pour nous, l'évaluation est un outil qui est intégré à l'action et qui permet de la piloter. Notamment quand on est dans une communauté d'action, quand on est à plusieurs avec des cultures professionnelles, des outils de management et des outils de pilotage, outils d'évaluation différents, l'évaluation c'est l'outil qui permet de partager l'information de suivi de ce que l'on fait. C'est donc un outil qui vit en permanence pour ajuster l'évolution de l'action collective et nous vous proposons cet après-midi une méthode d'évaluation développée par la Fonda depuis maintenant sept ou huit ans que nous appelons l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

C. Interconnaissance

Les moments d'interconnaissance constituent un moment important pour nous. Ces temps ont grandement participé à créer et à maintenir un esprit de confiance et de familiarité entre les membres. Utiles pour apprendre à se connaître, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel en développant la connaissance des différentes structures que les membres représentent. Les temps d'interconnaissance sont aussi des temps de "respiration" informelles dans des journées pouvant parfois être particulièrement chargées.

Lors de cette journée, notre interconnaissance a consisté en un bingo des personnes à l'aide du support suivant :

SUPER BINGO DE LA COMMUNAUTÉ D'ACTION				
Est bilingue / trilingue (autre qu'Anglais si possible)	Joue d'un instrument de musique	A voyagé dans au moins plus de 7 pays différents	A plus de deux animaux de compagnie	A un talent artistique (dessin, peinture, autres)
A déjà pratiqué un sport extrême	Est bénévole dans une association / consacre du temps libre à une cause qui lui tient à coeur	A déjà remporté un concours ou une compétition (l'important étant de participer)	A des enfants	A déjà vécu dans un pays étranger
A déjà ou donne des cours à des étudiants	A une collection (peu importe le type de collection)	A joué ou joue dans un groupe de musique	A déjà pratiqué un art martial	Passionné de science-fiction
A ou avait un blog (ou un skyblog pour les plus jeunes d'entre nous)	Aimerait voyager dans l'espace	A un compte tiktok	Fait partie d'une équipe sportive	N'est pas originaire de Mulhouse ou de la région

Les règles sont simples : remplir les cases avec les prénoms des différentes personnes correspondant aux critères de la case. Si possible, avoir le plus de prénoms différents dans sa grille de bingo. La première personne à terminer sa grille crie "BINGO" et le jeu se termine. Après le temps de recherche pour remplir sa grille, il est intéressant de faire un tour de table critères par critères en demandant aux personnes de lever la main pour que tout le monde ait une vision de qui remplissait quels critères.

D. Préparation de l'événement de restitution collective

Lors de notre dernière journée, une synthèse des résultats des consultations qui a été menée par les membres de la communauté a été restituée. Lors de ce temps, plusieurs membres ont souligné l'intérêt d'organiser une restitution des résultats auprès des jeunes consultés. Dans ce cadre, la Fonda a envoyé un questionnaire aux membres de la communauté d'action dans l'objectif de rassembler les différents besoins et la vision des membres sur la forme que pourrait prendre ce temps de restitution collectif. Les réponses des membres de la communauté a permis d'arriver lors de cette journée avec des éléments déjà identifiés. Ce temps de préparation servait donc à échanger et valider les modalités pratiques liées à l'événement.

Pour valider les différentes composantes de notre événement de restitution, les membres de la communauté d'action disposaient de trois cartons de couleurs différentes permettant d'exprimer :

- Une validation
- Un besoin de précision
- Un veto

Les modalités de l'événement sont les suivantes :

- Objectifs de l'événement :
 - o Recueillir la parole des jeunes
 - o Présenter les éléments de consultation
- Format : Une demi-journée en après-midi ou soirée
- La demi-journée inclurait :
 - o Un temps informatif : Présentation des résultats de la consultation
 - o Un temps collaboratif :
 - Exercice du scénario idéal : Projection de Mulhouse à l'horizon 2030 où les jeunes viennent décrire le contexte
 - Le scénario est encore à définir, mais celui-ci tournerait autour des attentes identifiées dans la consultation :
 - o Évoquer la question de la reconnaissance de l'engagement
 - o Évoquer la connaissance et l'intégration des besoins des jeunes dans les espaces participatifs et de gestion des dispositifs permettant leur engagement
 - o Évoquer la transformation de l'environnement quotidien grâce à l'engagement des jeunes
 - o Un temps de présentation des projets portés par les jeunes
 - o Un débat mouvant de mise en action

- Date : Dernière semaine de juin – Date précise encore à définir avec l'envoi d'un questionnaire aux membres de la communauté d'action
- Lieu : Carré des associations
- Public : Ouvert exclusivement aux jeunes. Consultés ou non. Pour favoriser le recueil de leur parole
- Animation : Animé par la communauté d'action avec la volonté de proposer une co-animation avec certains jeunes directement
- Communication : Par les membres de la communauté, avec là aussi, la volonté d'associer les jeunes à la communication

E. Partage d'expérience des membres de la communauté d'action

a. Yannick Harter – CAF 68

En retour d'expérience et pour un peu faire le lien avec ce qui se joue au niveau de la convention territoriale globale (CTG), c'est à dire la signature du contrat de territoire par la CAF avec l'établissement public de coopération intercommunal (EPCI) qui est Mulhouse Alsace Agglomération (M2A). Jusqu'en 2021, on finançait les actions dans le cadre du contrat engagement jeune (CEJ) sur l'agglomération, ici M2A, qui est le champ de compétence et de signature des CTG. On a donc basculé sur le nouveau mode de financement et la contractualisation d'un projet de territoire qui s'appelle la CTG. A compter du 1 janvier 2022, on a basculé dans ce dispositif-là et il est question de travailler à l'élaboration d'un projet de territoire. Ce projet de territoire se signe à l'échelle des agglomérations puisque c'est la consigne qui nous a été orientée par la caisse nationale (CNAF) qui demande à ce qu'au maximum, ces projets soient signés sur l'ensemble des agglomérations et des EPCI.

Elle est en cours d'élaboration sur M2A. C'est signé au niveau du contrat financier puisque les partenaires bénéficient de ce qu'on appelle des bonus territoires qui viennent financer l'activité des équipements. Mais pour accompagner le fonctionnement, on a travaillé maintenant à l'élaboration d'un projet de territoire collaboratif qui associe les élus, les services municipaux, les différentes communes associées à la signature et les partenaires. La modalité de travail de ce groupe est relativement similaire à ce qui est attendu dans le cadre de l'élaboration des CTG. On a donc travaillé sur ce projet de territoire qui consiste à élaborer un diagnostic social. Qui vérifie ce qu'est le territoire sur lequel on intervient. Ce diagnostic est partagé, puisqu'on associe les acteurs qui sont associés à ce contrat, à l'élaboration du diagnostic et on valide ensemble des enjeux et des orientations prioritaires qui sont en cours de finalisation. On espère pouvoir signer cette feuille de route politique fin ou mi-avril. On a eu plusieurs groupes de travail avec les élus, avec les représentants de l'agglomération et des communes. Certains membres de la communauté d'action étaient présents.

Des groupes de travail thématiques sur 3 axes : la petite enfance, l'enfance, la jeunesse avec la mention aussi de la parentalité. On a donc identifié qu'il y avait un vrai sujet sur la jeunesse, qui était le suivant : on travaille tous sur cette thématique mais personne ne se connaît. C'est un peu la

particularité de l'agglomération, il y a énormément d'actions, de partenaires et aussi de dispositifs. Mais il y a une problématique de maillage, de connaissances et d'identification. Nous sommes parties du postulat que ce projet de territoire, parce que ce sont des projets qui ont une durée de vie de 5 ans renouvelables et évidemment renouvelés puisqu'ils conditionnent les financements de la CAF, doit servir à structurer des réseaux d'interconnaissance, de partage et d'animation sur les thématiques, comme la jeunesse. La thématique qui nous réunit aujourd'hui est une des priorités d'intervention qui a été validée en comité de pilotage par les élus en disant que nous allons intervenir et travailler sur la structuration du réseau qui ont pour vocation l'identification de l'existant et la mise en réseau des acteurs. En septembre lorsque nous avons associé tous les partenaires, il y avait une belle participation avec plus de 80 personnes et un des premiers constats du groupe jeunesse auquel je participais c'est qu'on ne se connaît même pas. On est autour de la table mais on ne sait pas ce que vous faites. Donc l'idée c'est bien de structurer un réseau pour travailler de manière collective et intelligente. Qu'on le fasse de manière plus collaborative, de façon à ce que les énergies soient mieux mobilisées. Après il y a aussi un regard qui est à travailler à l'échelon très territorial. C'est à dire qu'on ne va pas travailler la politique jeunesse sur la ville de Mulhouse de la même manière que la politique jeunesse sur la ville de Bollwiller ou autres.

Cependant, il y a des sujets qui sont collectifs et des sujets qui sont un peu plus particuliers. Donc l'idée c'est bien d'avoir travaillé sur une démarche où on a interpellé aussi les jeunes. On les a questionnés dans le cadre d'un questionnaire qui était passé, soutenu par l'agence de fabrique urbaine et territoriale (AFUT), qui a co-construit ce questionnaire pour interpellier les jeunes sur qui ils sont, qu'est-ce que vous faites, quels sont vos loisirs, quels sont vos préoccupations ? Il y a eu plus de 150 réponses sur ce questionnaire-là. Où on a pu se servir aussi de leurs besoins et de leurs attentes pour dire qu'il y a des choses qui se passent. L'idée c'est aussi d'avoir des maillages. On a identifié ce groupe de travail dans la fiche action du réseau : structurer les réseaux jeunesse, comme étant un terrain d'expérimentation hyper intéressant. On l'a donc fait remonter à l'échelle de l'agglomération en exprimant que ça existe sur le territoire de Mulhouse, en présentant comment ça fonctionne et que ça nous semble être un bon modèle sur lequel on peut s'appuyer pour aller travailler sur l'ensemble du territoire. Donc on en a mesuré l'intérêt, l'utilité. On voit que c'est quelque chose qui fonctionne parce qu'encore aujourd'hui, il y a tout le monde autour de la table et chaque jour qui passe, il y a plus de gens autour de la table. Donc ça semble être un indicateur quand même de l'intérêt par les différents partenaires. Et on arrive, gentiment, vers la mise en application puisque nous allons quand même bientôt faire venir des jeunes dans le but de s'adresser directement à eux.

Donc nous l'avons fait remonter, car sur nos sujets on identifie le besoin de mise en réseau. On sait qu'il y a quand même des spécificités d'intervention. On ne travaille pas tous sur le même champ mais on a la même thématique. L'autre questionnement c'est le suivant, on n'a pas vocation nous, à animer forcément des réseaux. Donc est ce que d'abord on peut travailler sur l'identification des acteurs ? Et est-ce que certains seraient prêts à minima à y participer et au mieux à animer ou co-animer, porter ou co-porter des réseaux ? Parce que notre enjeu il est aussi là, c'est à dire qu'à un moment donné on peut vouloir, mais il faut le pouvoir aussi. Et notre autre enjeu là-dedans c'est de le maintenir et puis avoir des productions d'effets sur une interconnaissance et sur une animation partagée sur les territoires des politiques jeunesse. Voilà un petit peu ce que nous on a identifié dans ce premier champ d'intervention de cette première CTG. C'est identifier, réseauter, et puis après de mettre en place un ou des réseaux qui soit en capacité d'être pérenne dans le temps.

L'exemple de cette expérimentation-là montre quand même qu'on arrive, en faisant coproduire les acteurs, à avoir une participation qui est pertinente et partagée sur la durée. Voilà donc en gros c'est

ça qui s'est travaillé au niveau de la CTG. Ce sont des choses que nous on a pu expérimenter et identifier pour l'instant il y a des attentes qui sont maintenant clairement formulées. La structuration, c'est qu'il y a un comité de pilotage qui est représenté par la vice-présidente de l'agglomération. Les élus de toutes les communes de l'agglomération. Un comité technique où là c'est toute la partie DG ou représentant technique des collectivités communes et agglo. Et on se rend compte qu'il y a un vrai consensus et une vraie attente de la partie politique sur la jeunesse. Ils ont clairement dit que c'est la priorité numéro un, urgence numéro un, on y va tout de suite. Donc il y a des attentes, avec une feuille de route qui est quasiment validée. Maintenant le sujet ce sont les acteurs qui ont pu contribuer à l'animation et à l'élaboration de ce projet de territoire et pour nous c'est de savoir qui veut faire réseau et comment on le met en place et qui est prêt à le porter ?

Voilà le témoignage que nous pouvons apporter au niveau de la CAF, sur ce dispositif et sur comment ça s'est déployé. En sachant que dans l'idée, il est aussi attendu qu'on travaille de la manière la plus collaborative possible, que ce n'est pas encore un énième dispositif qui tombe mais qu'on est bien sur un travail d'animation sur le territoire à bénéfice du territoire.

Pour vous accompagner encore dans les réflexions, on a aussi des postes dédiés à l'animation de cette convention territoriale globale, puisque précédemment il y avait des coordinateurs CEJ pour ceux qui ont déjà entendu vaguement ce terme quelque part. Aujourd'hui, on a ce qu'on appelle des chargés de coopération, donc des postes qui sont là pour accompagner, déployer la démarche du projet sur le territoire. Il y a des postes de chargés de coopération à l'échelle de l'agglomération, il y a des communes qui en bénéficient et qui ont ces postes-là. L'idée c'est aussi qu'ils soient en articulation pour accompagner des groupes de travail puisque l'idée maintenant c'est de travailler à l'élaboration de groupes de travail, donc déjà à identifier les acteurs. Un certain nombre ont déjà été identifiés, mais bien sûr, on n'arrivera jamais à identifier tout le monde seul. Donc on va travailler aussi à cette identification-là. Donc la suite c'est de mettre en place des vrais groupes de travail pour aller travailler dans les réseaux. Est-ce que ce sont des réseaux qui doivent être thématiques ou très généraux ? Rien n'est fermé, maintenant on est dans la construction opérationnelle de ces réseaux.

b. Conchita Mendez – Service jeunesse de la ville de Mulhouse

Le conseil des jeunes, ce sont des jeunes qui s'engagent à la suite d'un appel à volontariat. Chaque année, en fin d'année, ce sont des jeunes entre 15 et 20 ans, voire plus. Qui sont là et qui ont envie de faire porter leur voix.

Et le deuxième sujet, c'était la bourse au projet à initiative de jeunes (IDJ). La ville est co-financier avec la CAF de cette bourse depuis de nombreuses années. Et aujourd'hui, dans le service jeunesse, on est en train de reprendre un peu ces deux dispositifs parce qu'on a eu un changement de poste. Farah qui était présente lors d'une précédente session vient d'intégrer le service jeunesse, elle a 22 ans et c'est quelqu'un qui a pu participer au conseil d'enfant, conseil d'ados et jeune, qui a porté des projets, qui a sollicité la bourse IDJ, qui est engagée, qui a créé des associations. Quelqu'un de plutôt engagé. Et ce qui nous a intéressé dans le fait de recruter Farah, c'est son envie de s'engager pour la ville de Mulhouse au travers de sa carrière professionnelle. Mais également sa façon de voir les choses, comment elle va mobiliser au travers de ces deux missions sur le territoire en ouvrant vers beaucoup plus de partenariat. Elle est venue juste une fois pendant nos journées, parce qu'elle a pris ses fonctions en novembre, donc c'était quand même relativement récent. Sur les deux sujets, les problématiques pour nous c'est comment on mobilise ? Comment on va au-devant des publics qui aujourd'hui n'ont pas connaissance de cet existant, que ce soit le conseil des jeunes ou la bourse IDJ ? Et on essaie de justement diversifier et d'intégrer ces publics-là. Donc forcément tous autant que vous êtes autour de la table, partenaires qui accueillent du public ou qui êtes en contact du public, à un moment donné l'objectif c'est que Farah puisse prendre contact avec vous et voir quelles sont les modalités qu'on va pouvoir mettre en place. C'est déjà le cas, à la séance précédente, il y avait Deichelbohrer Manon du service culture de la ville de Mulhouse, dont j'avais identifié l'arrivée l'année dernière. Mais on n'avait pas pu prendre le temps encore de se rencontrer. Donc quand on s'est croisé à ce moment-là où on identifiait les ressources possibles au sein de la communauté d'action, nous avons échangé nos coordonnées. Cela nous a permis, entre-temps, de se rencontrer avec Farah et Manon. Donc Manon gère au service culture la mise en place du contrat territorial d'éducation artistique et culturel (CTEAC), on s'est rencontrés à trois avec Farah et on a tiré les fils entre l'objectif de mettre en place ce contrat et les vellétés des jeunes. Puisque Farah, depuis novembre, a un groupe d'une cinquantaine de jeunes, avec qui elle a identifié des demandes, des besoins, des envies de travailler sur le territoire et notamment la thématique de l'accès à la culture a été évoquée. Alors ils l'utilisent de manière différente, c'est à dire ils ont un sujet et le sujet pour eux c'est par exemple la discrimination, le harcèlement et ils vont aller chercher sur le territoire des spectacles, des partenaires qui travaillent sur le sujet pour que ce soit inspirant pour eux. Ça va venir compléter l'idée, le ressenti qu'ils ont Farah de son côté. Elle aime bien faire tout ce qui est diagnostic, elle va enrichir la réflexion des jeunes et de tout ça va en sortir des propositions de la part des jeunes.

La communauté d'action est un lieu pour elle qui lui permet de faire remonter les demandes des jeunes, mais aussi de venir prendre des contacts et de voir ce qu'il se passe avec d'autres publics pour aller les chercher et les faire venir au conseil. C'est un peu cet intermédiaire qui est en train de se faire. Donc par exemple, elle a déjà contacté des centres sociaux où elle va faire des permanences. C'est à la marge, je crois qu'avec le Centre Papin par exemple elle va rencontrer les coordinateurs enfance jeunesse pour pouvoir présenter son activité et ses missions mais aussi emmener les jeunes. Donc elle a par exemple sur ces deux volets, des porteurs de projets sur d'anciennes bourses IDJ

qu'elle va aller emmener pour être vraiment au plus proche des jeunes afin de favoriser un échange, des témoignages. Pareil au niveau du Conseil des jeunes, qu'elle puisse emmener des jeunes pour rencontrer d'autres jeunes, qu'il y ait un échange. Sur la thématique du conseil des jeunes, elle a aussi contacté la boussole des jeunes pour pouvoir tisser des liens et être plus dans une logique de communication de l'existant, comme la boussole. Nous ne sommes pas pour le moment inscrits sur la boussole, donc elle est en train de le faire. Elle aussi est en lien avec Unis-Cité pour tout ce qui est bourse IDJ pour que des jeunes du programme génération engagement puissent déposer des demandes de financement dans le cadre de la Bourse IDJ. Elle va contacter la structure de Barbara (Ecole de la deuxième chance – E2C). A l'automne, parce que l'idée c'est de créer des temps où elle va intervenir de manière récurrente. Quel est le bon curseur pour intervenir à l'école de la 2e chance ? Ça ne va pas être le même que dans les centres sociaux ou encore à Unis-Cité. C'est ce qu'elle est en train de construire en termes de planification pour 2024-2025. Tout en sachant que sur le conseil des jeunes, l'appel à volontariat il se fait plutôt à l'automne mais les jeunes peuvent intégrer le Conseil tout au long de l'année pour rejoindre les projets en cours. Les projets se vivent sur une année à peu près donc vous voyez que c'est assez dynamique, assez vivant. Elle a aussi bien identifié au niveau de tout ce qui est politique de la ville, les médiateurs. Elle aimerait beaucoup, avec les jeunes, voir ce qui existe en termes d'événements, quartier par quartier, pour voir comment emmener les conseillers jeunes pour que ce soit eux qui soient en avant et non Farah. Avant avec l'ancien référent, c'était lui qui allait dans les réunions, qui était au-devant. Là, c'est tout son travail, c'est d'emmener les jeunes à chaque fois. Plus on aura de jeunes issus de partout, plus les choses se feront automatiquement. Petit exemple, l'appli « Allo proximité » qui existe au niveau de la ville pour identifier tout ce qui est à faire en termes de travaux. Elle y a intégré le conseil des jeunes. Ils ne sont pas forcément issus des quartiers qui vont être diagnostiqués, mais elle va faire de la communication au travers des jeunes qui eux vont parler à leurs réseaux, qui vont faire venir des jeunes pour participer au diagnostic afin de relever ce qui peut se faire pour améliorer la vie du quartier. Elle est vraiment dans ce mouvement de prise de contact partout, donc ça va prendre du temps, mais c'est plutôt réjouissant. Sur IDJ on est en train de retravailler une communication parce que du coup elle a créé un groupe avec les anciens conseillers qui gardent le fil. Donc les plus de 20 ans aujourd'hui, qui sont étudiants ou qui sont déjà engagés, qui travaillent et qui ont vraiment envie d'être dans une logique consultative sur tout ce qui est politique et politique Jeunesse sur la ville de Mulhouse, pour vraiment essayer de donner leurs avis et de faire entendre leurs voix. Elle est en train de faire des rencontres avec l'ensemble des élus sur les thématiques qui intéressent les jeunes. Il y aura exactement la même chose avec les directeurs des services en fonction des projets que les élus vont mettre en avant sur la thématique de la mobilité, égalité femmes/hommes, etc. Je pense que d'ici cet été, on pourra déjà avoir une première évaluation de ce qu'elle essaie de mettre en place et surtout de comment les jeunes prennent cette place là et ce qu'on va apporter au mois de juillet, ça va peut-être être l'échelon d'après. Pour rappel à ce jour, les conseillers jeunes ce sont quand même des jeunes déjà plutôt engagés. L'idée c'est d'aller chercher les autres et de créer cette diversité pour que tous puissent à un moment donné prendre part au niveau de la ville de Mulhouse aux différents projets ou être force de proposition avec tous les dispositifs déjà existants.

Donc la communication, j'avais abordé donc ce groupe de jeunes plutôt étudiants ou actifs qui veulent vraiment mettre en avant tout ce que fait la ville. Aujourd'hui, ils s'appuient plus sur ce qu'on porte nous au service jeunesse. Mais il se peut qu'ils puissent pouvoir évoquer des projets, des événements en utilisant nos réseaux, réseaux sociaux, Instagram Jeunesse. Et ce sont des vidéos qu'ils vont qu'ils vont faire eux-mêmes, avec notre chargé de communication. Il est très présent auprès des conseillers jeunesse, ils font ensemble des petites vidéos pour mettre en avant tout ce qui est porté par la ville. Je ne sais pas si vous avez vu la publication récente des différents jeunes qui

mettent en avant et valorisent la ville. N'hésitez pas à prendre contact avec Farah, voir avec ce groupe communication puisqu'ils veulent vraiment prendre part à la politique de de toute la ville de Mulhouse et exprimer leurs avis sur ces thématiques.

Je laisse Farah construire, depuis novembre, ces liens avec les jeunes. Un lien de confiance qu'il fallait établir. Et ce qu'on aimerait aussi, c'est que tous ces jeunes qui viennent au travers de tous nos dispositifs s'approprient cet espace de service jeunesse. Ils viennent pour leur commission, leur groupe de travail, de réflexion. Mais ils peuvent aussi venir se poser pour travailler, pour boire un café, pour discuter avec nous. Ça commence à la marge, sur les conseils, mais on aimerait que les porteurs de projets d'IDJ le fassent aussi et c'est ce qu'elle est en train de faire puisqu'elle les accompagne, de l'idée à l'action. L'année dernière à la première Commission IDJ, on avait quatre projets déposés, cette année on a doublé. Et on a des plus jeunes parce qu'on avait plutôt des 16, 20 ans. Là, on commence à avoir des jeunes de 14 ans. C'est tout à fait une autre dimension dans l'accompagnement au projet. Et c'est bien parce qu'il y a Farah qui est là. Il faut qu'elle soit juste identifiée dans le territoire comme la personne référente qui va pouvoir accompagner les jeunes de l'idée à l'action, du dépôt, aux démarches dans le cadre de la plateforme de demande de subvention.

En résumé, la communauté d'action est un accélérateur de ce qu'on souhaite, pour nous, mettre en œuvre.

c. Elise Cataldi – UD CSC / AFSCO

Du côté de l'union départementale des centres sociaux et culturels (UDCSC), de pouvoir travailler avec cette communauté d'action, ça nous a vraiment poussé à relancer le réseau jeune. On a relancé avec les animateurs des centres sociaux du territoire pas seulement Mulhousien, mais sur tout le territoire Alsacien puisqu'on a 15 centres sociaux adhérents à l'Union départementale.

Il en est ressorti un besoin des animateurs qui étaient de pouvoir se recentrer sur les missions et les besoins des jeunes. De pouvoir les accompagner au-delà d'un accueil d'animation. On va avoir une journée fédérale de travail au sein de l'UDCSC parce que nous avons besoin de se repositionner sur des enjeux plus larges. Et parallèlement à ça, on fera une journée fédérale des animateurs jeunesse. Avec une tranche d'âge de 15-22 ans. Que nous ferons en même temps que la journée fédérale au niveau des présidents. Dans l'esprit, on va se faire accompagner, mais c'est dans l'esprit de ce qu'on vit ici en termes de comité d'action et de comment créer une dynamique d'échange et de concertation. Comment, même entre centres sociaux, on prend l'habitude de peut-être plus s'appeler ou plus se solliciter. On a aussi mis en place, pour répondre à ce besoin, des modules de formation sur certains types de sujets pour aider les animateurs à mieux susciter l'engagement ou à mieux maîtriser les débats. Pour pouvoir aussi apporter des éléments plus précis, comme sur l'égalité hommes/femmes où on en parle beaucoup, mais au final, comment on en parle ? Parce qu'aujourd'hui, les animateurs, en parlent avec leurs visions à eux et pas forcément à travers une connaissance sur le sujet et une façon particulière d'aborder les choses. Que ce soit pour l'égalité homme/femme, que ce soit pour les orientations professionnelles ou pour d'autres sujets. Donc on a vraiment identifié ce besoin d'éléments langagiers, ou d'éléments de mise en œuvre auprès des jeunes. La difficulté restante, c'est de savoir comment faire appel à l'autre ? On a envie de travailler ensemble, on a envie de partager des choses, mais au moment T, au moment où on a besoin, on n'a pas forcément le déclencheur de se dire que dans notre réseau jeune ça serait peut-être bien qu'on fasse une séance de travail avec Unis-Cité ou le service jeunesse de la ville. Pour voir en fait comment on s'apporte des choses. On n'a pas le déclencheur encore, même entre nous. Par exemple pour Unis-Cité, je n'ai pas réussi à faire le switch avec les équipes pour qu'elles puissent s'emparer de ce que peut proposer Unis-Cité ou le service jeunesse. Donc l'enjeu c'est de savoir comment je vais aller chercher de la compétence ? Ou un effet de miroir, de se rencontrer pour favoriser le déclenchement de mouvement et d'action.

Au sein des coordinations territoriales des Côteaux qui sont menées par la politique de la ville avec Nadjette Hanafi, menées avec Fatma Chaari sur la partie politique de la ville, l'État avec Laura Oth qui est la chargée opérationnelle de la cité éducative et le centre social. On travaille maintenant depuis un an et demi, deux ans, sur l'idée d'une cohésion de territoire avec les acteurs. L'idée de ce travail au sein de la coopération, c'est forcément de partager les politiques publiques. Mais au-delà de ça, on essaie aussi de dépasser les logiques d'appel à projets. On essaie de mettre en évidence l'existant, de le renforcer et de le développer. De permettre cette cohésion de territoire en termes d'action pour éviter les effets mille feuilles. On essaye aussi de travailler concrètement sur des actions communes ensemble, notamment à travers les quartiers de printemps et les quartiers d'été. Et à travers aussi ce qu'on a pu créer par rapport à la cité éducative puisqu'avec le renouvellement et l'extension des cités éducatives, mais pas forcément avec des moyens supplémentaires, je tiens quand même à le préciser, on a vraiment travaillé avec ces acteurs de quartier sur les parcours que nous allons présenter pour le développement des cités éducatives de Mulhouse. On a travaillé avec ces acteurs autour d'un diagnostic partagé, donc il y a eu des diagnostics que chaque acteur du

terrain fait remonter et on a aussi eu des actions qui sont faites au niveau des consultations de l'été dernier, des consultations faites aussi en interne à l'AFSCO en lien et avec le projet social et avec la personne qui s'occupe de la cité éducative chez nous, qui est en formation sur les projets de territoire. Donc on est parti de ces diagnostics. Ensuite, on a mis des enfin des objectifs opérationnels derrière des actions qui existaient déjà ou qu'on pourrait développer. Et on a créé cinq parcours autour de la cité éducative et l'épanouissement personnel à travers la scolarité et la profession qui touche particulièrement les jeunes. Ainsi que construire son identité à travers la culture. Ce sont deux axes sur lesquels on va travailler et qui viennent rejoindre le contrat d'engagement quartier 2030. Voilà un exemple d'une communauté d'action qui travaille vraiment à une cohésion sur un territoire et c'est un très beau travail qui se fait et à la fois dans la perspective, la stratégie et qui cherche à savoir comment on développe du concret. Avec véritablement aussi l'enjeu de se rencontrer, de se connaître, de se rejoindre et de mutualiser. En essayant d'aller un petit peu au-delà des missions des uns et des autres. Parce que la difficulté aussi, c'est de faire le pas de côté, de se dire que même si on n'est peut-être pas complètement dans mon champ d'action. Mais comment en étant à la limite de mon champ d'action j'arrive à ouvrir un peu plus pour renforcer cette cohésion et cette mutualisation.

F. L'évaluation et l'approche par les chaînes de valeurs

a. Présentation de la méthodologie d'évaluation de la Fonda par Yannick Blanc

Qui d'entre vous a déjà eu l'occasion de lire, d'étudier un compte de résultat ? Ça sert à deux choses, évidemment à vérifier la balance entre dépenses et les recettes c'est la première utilité, l'utilité de gestion. La deuxième utilité c'est de servir à calculer quelle est la valeur finale, positive ou négative, le bénéfice ou la perte. La valeur que décrit le compte de résultat d'une organisation, c'est la partie de la valeur produite qui est prélevable. Dans la culture économique et la culture financière, la notion de valeur est essentiellement liée à cette idée que dans une activité, il y a la fin une valeur qu'on va pouvoir capter, prélever. C'est la notion de marge, c'est la notion de résultat, c'est ce qui permet à l'actionnaire de se rémunérer. Il y a l'actionnaire du monde financier, du CAC 40, du capitalisme financier, on peut lui trouver plein de défauts. Mais il y a aussi tout simplement le propriétaire du commerce, du restaurant, de l'activité quelle qu'elle soit. Il a besoin de savoir si l'activité va lui permettre de se payer à la fin du mois. C'est la conception à la fois la plus élémentaire de la valeur et la plus stratégique, parce que dans le monde financier, qui inspire aussi le monde des politiques publiques, comme vous le savez, l'idée qu'on se fait de la valeur repose surtout là-dessus.

Or, cette conception, pour nous acteurs associatifs, elle n'est que très partiellement utile. Par définition, dans les activités que nous menons, l'essentiel n'est pas ce qu'on va pouvoir prélever. L'essentiel est dans ce que certains d'entre vous appellent les impacts, les effets, les résultats, l'utilité sociale de notre activité. C'est ça qu'on cherche à comprendre, à mesurer, à estimer, à calculer, etc. Et cet aspect-là, le compte de résultats ne nous le donne pas. L'analyse financière de notre activité qui est utile pour la première raison que j'ai évoqué tout à l'heure, c'est à dire contrôler l'équilibre entre les dépenses et les recettes, ne nous permet pas de comprendre quelle est la valeur de ce que nous faisons. Or, ce que nous faisons a une valeur. Il y a des gens pour qui ça compte, ça compte pour nous. Ça s'inscrit dans un système de valeurs et puis ça vient, d'une manière qu'on va d'abord considérer comme métaphorique, enrichir la société. Si nous faisons ce que nous faisons tous autant que nous sommes ici, c'est bien parce que nous pensons que cette activité va apporter quelque chose de plus à la société. C'est précisément ce que l'on peut l'appeler valeur produite par l'activité associative.

Comment concevoir, repérer, cartographier, calculer la valeur que nous produisons ?

L'approche analytique

« L'évaluation d'impact peut être définie comme une démarche qui vise à décrire, analyser et objectiver les effets d'une initiative dont la finalité est d'apporter une réponse à des besoins sociaux identifiés chez des individus ou groupes d'individus »

(Essec, Avise et Impact tank, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2, 2021*).



Vous avez là une première conception de la valeur produite, et plusieurs d'entre vous ont cité le mot. C'est ce qu'on appelle l'impact, la mesure d'impact. Elle sert à objectiver les effets d'une initiative par rapport à des besoins sociaux. Cette notion d'impact vient du monde économique, des toutes premières réflexions menées à la fin des années 60 et au début des années 70 sur les effets d'une activité économique en dehors de la sphère économique. C'est à cette époque qu'on a commencé à s'intéresser pour de bon à ce que, dans le jargon économique, on appelle les externalités. Si ça s'appelle une externalité, c'est bien parce qu'on considère qu'il y a l'activité économique, la production. Donc j'ai mon usine, j'ai des matières premières, j'ai de la main d'œuvre, j'ai mon processus de production. À la fin, j'ai des produits qui correspondent à la demande du marché aux consommateurs. Et puis dans le fil de ce process, j'en retire un bénéfice. C'est l'économie. Et puis on prend conscience quand même qu'au-delà de cette sphère propre de l'économie, ce que je fais a aussi des effets en dehors de mon circuit économique. On le sait aujourd'hui, il y a des ressources, des matières premières limitées et donc on ne peut pas indéfiniment les prélever. L'activité industrielle a un effet sur l'environnement, l'environnement naturel, la société, etc. La notion d'impact est très étroitement liée à cette idée d'externalité, de commencer à s'intéresser et à mesurer ce que l'activité économique fait au-delà de la sphère de l'économie. Le mot impact, en Anglais des États-Unis, est à comprendre dans son sens premier, c'est à dire dans le sens d'une empreinte. Un impact, c'est la marque que l'on laisse. Quand on parle d'externalité écologique ou environnementale, on comprend tout de suite ce que c'est qu'une empreinte. Et quand on parle d'impact social, c'est un peu plus compliqué, mais on voit bien les effets que peut avoir une activité économique, une façon d'organiser le travail, sur la vie d'une société. Pour cette raison, nous considérons, à la Fonda, que cette notion d'impact est mal adaptée à la mesure de l'effet d'organismes comme les nôtres. L'impact que nous avons, n'est pas

un effet sur un univers extérieur à notre activité mais sur l'écosystème dans lequel nous vivons. Et donc le concept même d'impact n'est probablement pas le plus adapté pour calculer ça. C'est la raison pour laquelle, tout à l'heure, en parlant de valeur, on a plutôt essayé de raisonner en termes de régénération et développement des ressources. Il y a toute une école de pensée économique et écologique qui a conceptualisé l'idée que l'économie devait être régénérative. Je n'y insiste pas. Mais nous, quand on réfléchit à ce qu'est notre activité, on a bien en tête que nos ressources sont des ressources qui sont puisées dans ce qu'on peut appeler le commun. Que ce soit de l'argent public, de l'engagement bénévole, de la capacité d'action de tel ou tel milieu humain. Ce sont des ressources, « la matière première », de notre activité qui provient d'un ensemble de ressources communes. Et la finalité de cette activité, si ce que nous faisons est utile à la société, c'est de régénérer les ressources de la société. Par exemple, je suis une association, mon activité repose sur l'engagement bénévole, je sais que l'engagement bénévole est le symptôme de la stabilité de la société. Si les gens ont envie de s'engager à titre personnel dans une activité civique, culturelle ou autre, ça va contribuer à la vitalité de la société. Ces bénévoles sont la ressource sur laquelle je vais faire vivre mon association et le résultat de l'activité de mon association ça va être d'entretenir la vitalité de la société. Et donc, si mon association a une activité efficace, elle contribuera à régénérer, à contribuer au renouvellement de la capacité d'engagement bénévole des citoyens.

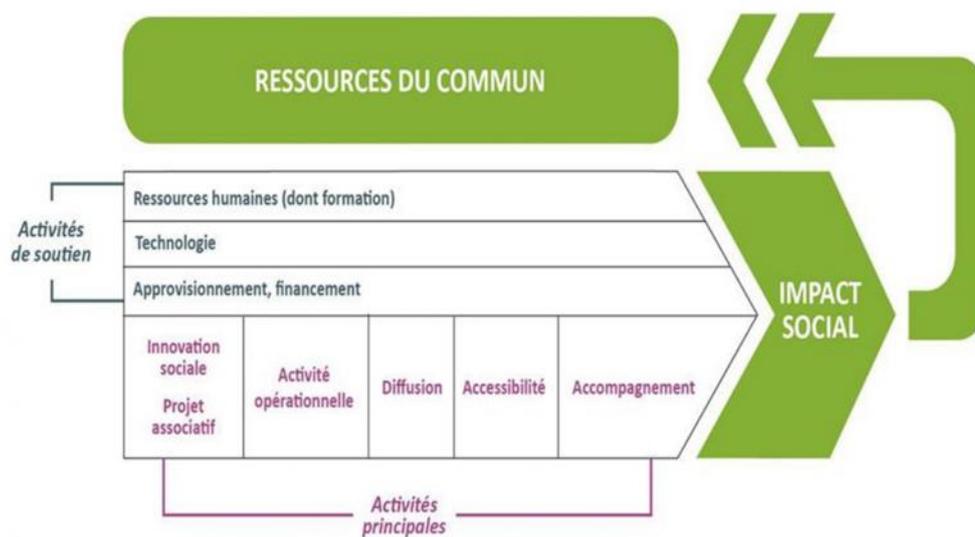
C'est en ayant à l'esprit ce caractère de régénération des ressources et « l'économie circulaire » de la ressource sociale que nous avons été amenés à nous intéresser à l'idée de chaîne de valeur. Dans la notion de chaîne de valeur, il y a deux choses qu'il faut avoir à l'esprit.

La première est issue de la théorie des chaînes de valeur telle qu'elle a été développée pour analyser les performances des entreprises. La valeur créée par une organisation, que ce soit une entreprise, une organisation sans but lucratif, une association ou encore un organisme public résulte de l'ensemble de son activité. Si je prends une matière première brute et que je la transforme en produit fini, il y a bien création de valeur entre le produit initial et le produit fini. Mais la façon dont on mène ce processus de transformation a aussi une valeur. C'est vrai dans un procédé industriel, parce qu'il y a un procédé industriel qui est plus ou moins polluant, efficace, performant, économe en énergie, etc. Mais c'est encore plus vrai de ce que nous faisons nous. Car, si je mobilise des bénévoles pour faire de l'aide aux devoirs dans un centre social, l'efficacité tient bien sûr aux connaissances que les bénévoles vont communiquer aux enfants. Mais cette activité, est créatrice de lien social, de lien intergénérationnel, d'inclusion, d'insertion dans la société, etc. Et donc le comment je fais, le fait que ce soit bénévole, le fait que ça crée du lien entre des adultes et des enfants est aussi important que le fait d'avoir amélioré la note des enfants quand ils rendent leurs devoirs le lendemain au collège.

Quand on va analyser la valeur d'une activité associative, on va d'une part se demander comment cette activité contribue à régénérer la ressource de la société. Ce les activités principales, la chaîne qui part d'initiatives et qui va jusqu'au résultat. Mais on va s'intéresser en même temps à la façon dont on mobilise ses ressources et la façon dont on travaille. Les deux points sont aussi importants l'un que l'autre. Cette activité fait partie d'un écosystème, d'un ensemble d'interrelations auquel je contribue. C'est un argument important, notamment pour plaider contre la tendance à ne financer que les projets des associations sans financer leur fonctionnement. Les financeurs ont tendance considérer que les frais de fonctionnement sont des coûts qui ne participent pas à la valeur produite

par l'association. Mais, quand vous êtes un centre social par exemple, votre façon d'agir, ça va être de faire travailler ensemble, coopérer, converger, l'activité d'une équipe salariée, d'un conseil d'administration, d'une équipe de gouvernance et puis des habitants de votre quartier, de votre territoire. Donc les ressources que vous allez investir, les coûts que vous allez consentir vont permettre à cet ensemble de fonctionner. Elles seront aussi importantes pour la valeur que vous produisez, que l'activité d'aide aux devoirs, d'apprentissage de la langue française, de lutte contre l'isolement des seniors, etc. La valeur produite va reposer autant sur les méthodes, la qualification des personnes, que sur le temps consacré. Je prends un exemple parmi nous tout de suite, on a eu ce matin une discussion sur la nécessité de prendre son temps pour construire une communauté d'action. Les temps de réunion, de vie associative, d'animation contribuent tout autant à la création de valeur que l'activité à laquelle on va se livrer.

Le cycle de la valeur sociale



L'analyse de la chaîne de valeur consiste à décomposer l'ensemble des activités pour voir comment chacune d'entre elles contribue à la création de valeur. Donc qui fait quoi, combien de temps j'y consacre, qu'est-ce que ça me coûte, des ETP, des heures de bénévolat, etc. Et puis on va également analyser, quelle relation on a avec les parties prenantes. La chaîne de valeur, permet de travailler à la fois sur l'interne et sur l'externe. On ne considère pas l'activité de l'entité qu'on analyse indépendamment de son environnement. On considère que cette entité est une partie dans un écosystème, et on va essayer de comprendre comment elle contribue à cet écosystème et comment elle en dépend. On élabore une cartographie de l'ensemble d'interrelations internes et externes. Certaines de ces interrelations sont mesurables en termes monétaires : pour mener telle activité, je dépense tant de fractions d'ETP ou tant d'heures de bénévolat qui ont une valeur monétaire approximative. Le calcul du bénéfice peut être plus compliqué. Il y a des

bénéfices directs, des bénéfices indirects et puis y a des bénéfices qu'on ne peut pas monétiser. Quand je fais de l'éducation artistique et culturelle, le bénéfice que je procure à la société n'est pas monétisable.

Dans la théorie de la valeur, la valeur d'un bien est le résultat de 4 dimensions. Le coût de production de ce bien, le bénéfice qu'il procure, l'utilité qu'il a c'est-à-dire le bénéfice non monétaire qu'il procure à ceux qui s'en servent, et enfin la liquidité c'est à dire dans l'économie financière, un bien n'a de valeur que s'il est échangeable contre de la monnaie. Les acteurs dominants de l'économie ne sont pas à la recherche d'utilité. Ils sont exclusivement à la recherche d'enrichissement monétaire. Pour transposer cette décomposition à d'autres secteurs, on remplace la notion de liquidité par la notion d'accessibilité. Pour qu'une activité ait une utilité sociale, il faut qu'elle procure un bénéfice à celui qui la pratique, à celui qui en est « le bénéficiaire ». L'utilité, c'est l'usage qu'il en fait. Et puis le fait que cette activité circule dans la société. Et c'est ce que j'ai appelé « l'accessibilité ». Pour qu'une activité associative ait une valeur, il faut qu'elle trouve son public, il faut qu'elle soit accessible, il faut qu'elle soit visible. Alors cette accessibilité peut être une question d'horaire une question d'ouverture, une question de conception même, ou ça peut relever de ce qu'on appelle désormais l'aller vers.

L'exemple que j'ai pris ici, c'est l'activité d'aide aux devoirs dans un centre social.

La matrice de la valeur

Exemple : l'aide aux devoirs dans le centre social

	centre social	élève	famille	collège	communauté	société
Coût	x				x	x
Bénéfice		x	x	x		
Utilité	x			x	x	x
Accessibilité					x	x

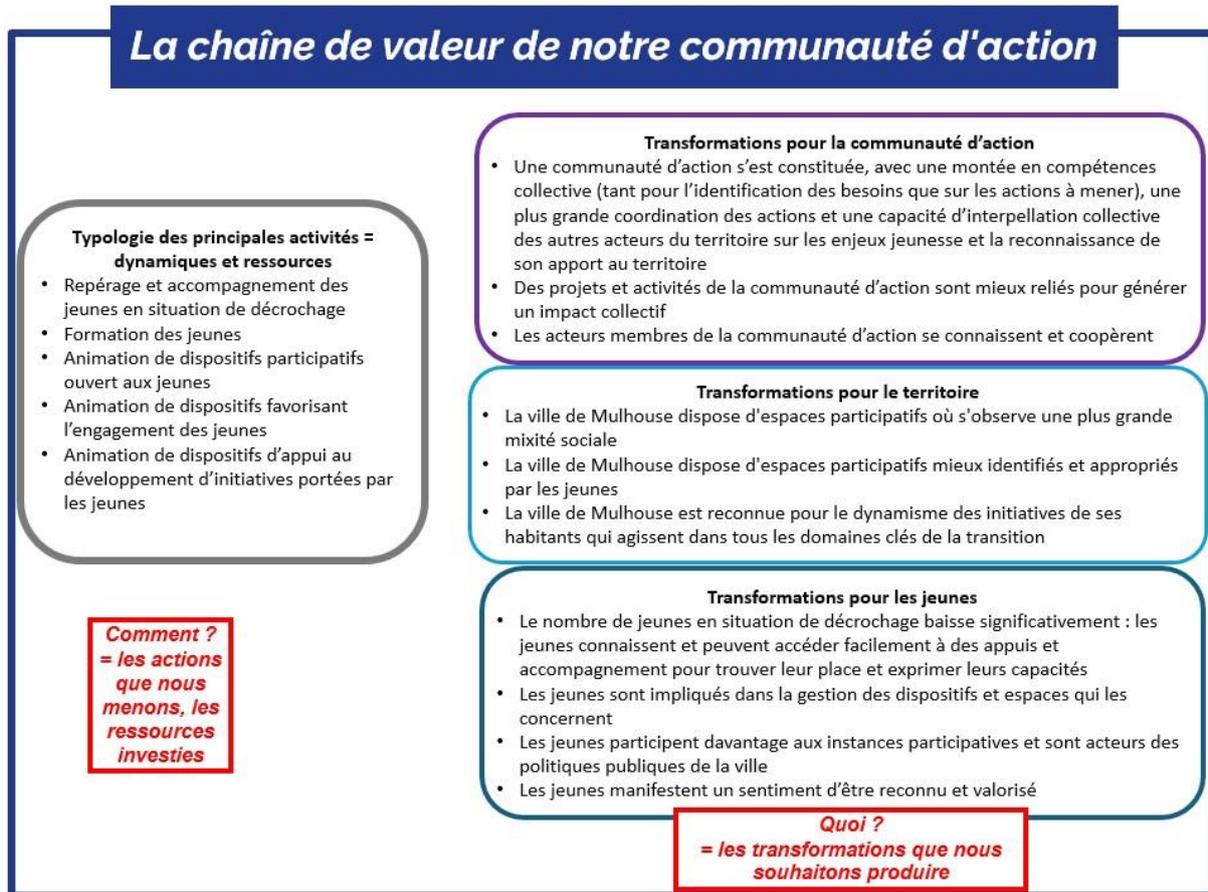
Ce qui est très intéressant dans une activité d'aide aux devoirs, c'est qu'il n'y a aucun flux monétaire entre les parties prenantes, entre le centre social et l'établissement scolaire, entre le centre social et les parents, entre le centre social et les élèves, entre le collège et les élèves. Est-ce que l'activité d'aide aux devoirs d'un centre social, parce qu'elle n'engendre aucun flux monétaire, est sans valeur ? Bien sûr que non. La difficulté de mesure de la valeur de cette activité, c'est que cette valeur se décompose et que les

différentes parties prenantes, ne consentent pas les mêmes coûts et n'ont pas les bénéfices pour la même activité. Dans l'activité d'aide aux devoirs, le centre social supporte le coût, que ce soit un coût en bénévolat ou un coût en salariat. L'élève et la famille sont bénéficiaires directs de l'activité de nos devoirs. Le collège est bénéficiaire de l'aide aux devoirs, ça peut se calculer par la notoriété du collège. La société participe évidemment et est impactée par le coût de cette activité puisque la caisse d'allocations familiales, la commune ou l'intercommunalité qui finance le centre social ne sont pas bénéficiaires directs de l'aide aux devoirs. Mais elles sont bien parties prenantes de l'utilité de l'aide aux devoirs. La collectivité a intérêt à ce que sa communauté scolaire soit vivante, efficace, pas discriminante et que le collège soit un centre de ressources pour la communauté plutôt que simplement un lieu de préoccupation et de coût. Et enfin, la communauté et la société s'intéressent au fait que cette activité d'aide aux devoirs va effectivement être accessible à l'ensemble des enfants qui la composent.

Il ne faut pas chercher la rigueur de la mesure de la valeur dans ce tableau, c'est un exemple qui permet de comprendre comment une activité s'inscrit dans un système de valeur, avec plusieurs niveaux d'approche de cette valeur pour la même activité et plusieurs parties prenantes qui s'y intéressent. Ce tableau permet de comprendre pourquoi c'est difficile d'évaluer. Parce que vous avez plusieurs niveaux de choses dont vous allez chercher à calculer la valeur et que la valeur ne sera pas la même pour toutes les parties prenantes qui, à un moment donné, bénéficient, financent ou sont actives dans l'activité considérée.

Il faut donc identifier, pour chacune des activités et chacune des parties prenantes, le bon instrument de mesure le bon indicateur. Comme on ne peut pas tout mesurer, on va, en négociant avec ces parties prenantes chercher l'accord sur les questions évaluatives puis sur les indicateurs correspondant à ces questions. Comment mesurer l'intensité du lien social sur un territoire par exemple ? Il n'y a pas d'indicateur objectif mais si vous discutez avec les habitants et les élus d'un territoire, vous identifierez les indicateurs de fréquentation de telle activité, les indicateurs de climat dans le quartier. L'essentiel étant que l'outil utilisé pour le mesurer soit accessible, praticable, facilement mesurable, de manière qu'on puisse régulièrement le partager et s'en servir pour le suivi de l'action. Ce type d'outil est donc à la fois un outil d'évaluation et de pilotage. L'outil d'évaluation, on le construit au moment où on commence l'action. Parce que quand on commence l'action, on a des finalités. L'évaluation, sert aussi à mesurer l'écart entre ce qu'on voulait faire et ce qu'on a fait, mais ça n'est qu'une partie de l'évaluation. Parce que quand on a mené une action, il y a ce qu'on voulait faire et il y a ce qui s'est produit qu'on ne voulait pas. Donc il est intéressant de constater ce qui s'est produit mais qui n'était pas forcément dans les objectifs. C'est bien quelque chose que vous allez mesurer en discutant avec l'ensemble de vos parties prenantes. C'est l'utilité ou le bénéfice inattendu de votre activité. Dans la valeur que vous produisez, il y a l'atteinte des objectifs que vous pouvez fixer. Et puis il y a la contribution de votre activité à une prospérité de la société qui vous entoure, qui n'était pas forcément dans vos objectifs.

b. Modélisation de la chaîne de valeur de la communauté et construction de questions évaluatives



Chaîne de valeur de la communauté d'action de Mulhouse

La chaîne de valeur de la communauté d'action de Mulhouse est construite autour des différents objectifs et volonté de transformations déjà exprimés par les membres de la communauté. A droite du schéma, on retrouve les objectifs de la communauté pour le territoire, les jeunes et la communauté elle-même. C'est le "quoi", concrètement ce sont les transformations que l'on souhaite voir advenir. A gauche, on retrouve le "comment", ce sont les actions et ressources mobilisées pour générer les transformations de droite.

Avant d'identifier les indicateurs qui serviront au suivi de l'évaluation au sein de la communauté d'action, il convient de formuler des questions évaluatives. Afin d'éviter d'éparpiller son action d'évaluation, il faut prioriser les critères d'évaluation.

Questions évaluatives

Les critères possibles pour formuler des questions évaluatives :

- **Pertinence** : on va juger la qualité des actions engagées par rapport aux besoins ;
- **Cohérence** : on va juger la qualité des moyens engagés par rapport aux objectifs ;
- **Efficacité** : on va juger la qualité des résultats obtenus par rapport aux objectifs ;
- **Effizienz** : on va juger la qualité des résultats obtenus par rapport aux moyens engagés ;
- **Performance** : on va juger la qualité des résultats obtenus par rapport à d'autres acteurs, ou par rapport au passé ;
- **Impacts** : on va observer les effets indirects, positifs ou négatifs, auxquels les actions engagées contribuent.

Par manque de temps, nous n'avons pas pu prioriser les critères d'évaluations. Cette séquence devait se dérouler avec l'aide d'un questionnaire nous permettant de faire un vote pondéré des différents critères.

Finalement, les membres de la communauté d'action ont directement formulé des questions évaluatives en indiquant à quel critère la question faisait référence. Pour commencer à formuler les questions évaluatives, les membres étaient en sous-groupes.

Questions évaluatives :

Groupe 1 :

- La communauté d'action permet-elle une meilleure coopération entre ses membres ?
- La communauté d'action met-elle à disposition des espaces participatifs dont peuvent se saisir les habitants ?
- La communauté d'action favorise-t-elle / renforce-t-elle la participation des jeunes dans les instances et politiques publiques ?

Groupe 2 :

- Est-ce que les jeunes font des propositions pour faire évoluer les dispositifs qui les concernent ? Dans lesquels ils sont engagés ?
- Est-ce que les modalités d'animation des dispositifs amènent une plus grande part des jeunes ?
- Est-ce que les acteurs de la communauté ont le réflexe de co-construire les actions collectivement pour mieux répondre aux besoins des jeunes ?

Groupe 3 :

- Est-ce que les dispositifs "portes ouvertes" aux jeunes ont été suffisamment bien pensés et bien construits pour intéresser les jeunes ?
- Comment la communauté d'action permet de dynamiser la transversalité de nos actions aux bénéficiaires des jeunes ?

Groupe 4 :

- Est-ce que le temps passé au sein de la communauté a favorisé la systématisation des interactions collaboratives entre ses membres ?
- Comment la communauté facilite l'identification des espaces partagés et leur appropriation par les jeunes ?
- La communauté a-t-elle réussi à accompagner les jeunes bénéficiaires à décider des politiques publiques qui les concernent ?

Groupe 5 :

- Comment la jouer collectif permet de construire de la confiance qui rend nos actions plus efficaces et plus efficientes ?

III. Conclusion de Yannick Blanc (la Fonda)

Je voudrais faire deux points d'éclairage sur le travail de la journée. Tout à l'heure, je parlais de la capacité d'une institutrice à juger de la qualité collective de sa classe. Je ne suis pas votre institutrice, vous n'êtes pas ma classe et je ne vous enseigne rien. Nous apprenons tous quelque chose ensemble. Mais j'observe, j'écoute quand même ce groupe et je suis frappé par la rapidité avec laquelle vous entrez dans les différentes séquences. Évidemment, la dynamique n'est pas complètement spontanée, mais la courbe d'apprentissage est bien présente. Aujourd'hui, sur les différents temps de la journée, on vous donne la consigne qui est parfois compliquée et ça démarre tout de suite. C'est un indicateur de la vitalité de la communauté d'action qui est extrêmement précieux. On a parlé ce matin de la patience, du temps d'apprentissage et aujourd'hui on peut, sur cet indicateur-là, mesurer le bénéfice en termes d'apprentissage de la communauté. Vous allez beaucoup plus vite à travailler ensemble. Ce qui est vrai dans les exercices d'aujourd'hui le sera probablement dans vos activités collectives quotidiennes. C'est un acquis qu'il va falloir entretenir pour la suite.

Ma deuxième remarque, c'est une réaction aux échanges de ce matin. A la séquence des retours d'expérience. Avec Bastien et Quentin, nous avons eu vraiment beaucoup de plaisir à vous écouter parce que nous sommes dans quelque chose qui mesure l'efficacité, la pertinence de ce qu'on est en train de faire. Quelque chose émerge, que je ne sais pas encore nommer. Nous en avons parlé avec Cécile tout à l'heure, je parlais de « percolation horizontale » et elle de « contamination heureuse ».

Vous savez que, dans le mécanisme d'innovation sociale et d'innovation organisationnelle, on raisonne beaucoup en termes d'expérimentation, de prototypage et puis d'essaimage ou d'industrialisation. Ça fait très longtemps qu'à la Fonda, on nous récuse récusons cette façon de voir. Mais ce n'est pas pour ça qu'on a nous n'avons pas pour autant trouvé le mécanisme alternatif. Comment à partir d'une démarche d'innovation, est-ce qu'elle essaime-t-elle ? Elle produit des effets, elle s'élargit. Ce que vous avez raconté ce matin est en train de suggérer quelque chose. La dynamique de la communauté d'action est une dynamique d'apprentissage, c'est un apprentissage collectif, d'où la rapidité de la capacité à travailler ensemble, et c'est un apprentissage individuel de chacun d'entre vous, si bien que dans son activité, chacun d'entre vous exploite ce qu'il a appris ici pour créer des dynamiques nouvelles.

C'est extrêmement intéressant parce qu'au tout début quand nous vous avons présenté ce qu'était la notion de communauté d'action, j'ai beaucoup insisté à plusieurs reprises sur le fait que ce qui distingue une communauté d'action d'une institution X ou Y, c'est que ceux qui y rentrent ne renoncent à rien d'eux même. Ils n'arrêtent pas de faire leur métier. Ils ne trahissent pas les loyautés qu'ils ont vis-à-vis de leur employeur, de leur autorité, de leur réseau. Ils viennent comme ils sont. Et puis on va s'employer à faire coopérer des gens qui vont rester dans leur métier, leurs objectifs. Ce qu'on a entendu ce matin vient compléter ou tempérer ça. Bien sûr, vous êtes restés vous-mêmes. Vous continuez à faire vos métiers et néanmoins il y a une dynamique de transformation dans vos pratiques qui est en train de s'amorcer. Dans vos façons de faire, dans la façon dont vous exploitez ce que vous apprenez ici, dans le développement de vos propres dispositifs.