

Renforcer les coopérations éducatives : la démarche impact collectif

Avec le soutien de



Mardi 4 février 2025 - Gennevilliers

Déroulé de la matinée

09h00 Accueil convivial

09h30 Introduction et interconnaissance

- > Se rencontrer autour de mots clés de la coopération
- > Guillaume Dejardin - Pôle ressources Ville et développement social
- > Christine Duval - ANCT

10h00 Les 5 composantes de l'impact collectif

- > Temps #1 : Les 5 composantes
Intervention de Virginie Chauzeix – Scop Accolades
- > Temps #2 : Exploration des 5 composantes
Travaux en sous-groupes

[PAUSE]

- > Temps #3 : Mise en commun et compléments

11h45 L'impact collectif au cœur des cités éducatives franciliennes

- > Témoignages
Romane Urbano (CPO de la cité éducative de Gennevilliers) & Charline Roussel (CPO de la cité éducative de Nanterre)

Interconnaissance

Vous êtes invité·es à constituer des **groupes de 3 personnes** qui ne se connaissent pas ou alors très peu.

Votre mission ! **Vous présenter** et **échanger autour des « mots clés »** reçus à l'accueil (ce qu'ils évoquent pour vous, en quoi ils sont importants, source de coopération ou encore sujet à débat).

Le Pôle ressources Ville et développement social

Introduction

Qui sommes-nous ?

- Le Pôle ressources, une association loi 1901, facilitatrice du développement social et territorial
- Membres : collectivités locales, associations, bailleurs...
- Un des 19 centres de ressources politique de la ville qui composent le réseau national des CRPV (label national de l'État)
- Missions : qualifier, informer, mettre en réseau, accompagner les actrices et acteurs des territoires
- Un territoire d'intervention : l'Ouest francilien (Hauts-de-Seine, Val d'Oise, Yvelines)

Nos champs d'intervention

Politique de la ville

3 départements : 78, 92, 95

11 EPCI

55 communes

83 quartiers

Plus de **430 000** habitants en QPV

Politiques familiales (CTG)

> Val d'Oise

80 CTG signées en 2024 (99,5% des habitant·es couvert·es par une CTG)

> Yvelines

86 CTG signées en 2024 (75% des habitant·es couvert·es par une CTG)

Le Pôle ressources Ville et développement social

L'équipe



> Guillaume Dejardin, Directeur :
guillaume.dejardin@lepoleressources.fr



> Caroline Dumand, Directrice adjointe :
caroline.dumand@lepoleressources.fr



> Noémie Siéfert, Cheffe de projet coopérations et
innovation sociale : noemie.siefert@lepoleressources.fr



> Mélanie Héroux, Cheffe de projet Référente Éducation et CTG :
melanie.heroux@lepoleressources.fr



> Teodora Rangelova, Chargée de mission :
teodora.rangelova@lepoleressources.fr



> Paul Bertrand, Chef de projet référent développement territorial :
paul.bertrand@lepoleressources.fr



> Annie Medjidi, Assistante administrative :
annie.medjidi@lepoleressources.fr



> Binta Songdé Diop, Chargée de mission : binta.diop@lepoleressources.fr

Les intentions du séminaire

- > Guillaume DEJARDIN – Pôle ressources Ville et développement social

Une continuité des travaux sur les coopérations en général et les coopérations éducatives en particulier.

« La coopération est l'expression sociale de la complexité, elle en est consubstantielle. »

Institut des territoires coopératifs

« Le territoire est construit par ses acteurs, et sans coopération, il n'y a pas de territoire. »

Bernard Pecqueur - Géographe

La démarche impact collectif – Une expérimentation nationale

- > Christine DUVAL – Agence nationale de la cohésion des territoires

Une démarche initiée dans le cadre des contrats de ville à l'échelle nationale avec le soutien de l'ANCT.

Des expérimentations qui se poursuivent via le programme des cités éducatives.

L'impact collectif : de quoi s'agit'il ?

- > Virginie CHAUZEIX – Scop Accolades



L'Impact Collectif son histoire



Avant 2011 *la genèse*

John Kania et Mark Kramer du cabinet FSG, observe et analyse plusieurs expériences de collaborations visant le changement social aux États-Unis.

2011 -2016 : *le déploiement*

Leur apprentissage ont permis de prototyper l'impact collectif qu'ils ont présentés dans un article publié dans le Stanford Social Innovation Review;

« Kania et Kramer ont si bien compris le travail que nous faisons, et l'ont décrit d'une manière si limpide qu'ils ont en fait jeté les bases d'une nouvelle approche pour opérer le changement à l'échelle des communautés. »

Paul Born, fondateur de l'Institut Tamarack et l'un des pionniers dans le domaine de l'impact collectif

Depuis 2016: le rayonnement

Depuis 2021, l'approche rayonne en France via un projet d'expérimentation appelé « Territoires impact collectif (TIC) », porté par l'ANCT, piloté par Accolades, et mené en collaboration avec Niska, Dynamo et Tamarack Institute.

Qu'est-ce que l'Impact Collectif?

L'impact collectif: Une **forme structurée de collaboration intersectorielle**, c-à-d un effort concerté de plusieurs acteurs et actrices de la société ayant pour but de résoudre **des enjeux sociaux et environnementaux complexes**.

IMPACT ISOLÉ



COLLABORATION



IMPACT COLLECTIF

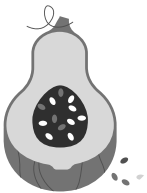


3 préconditions à la coopération et à l'impact collectif



Le sentiment d'urgence à agir

Un **constat partagé** qui a la force de convaincre des acteurs, une communauté de l'urgence d'agir envers un enjeu précis...



Un noyau d'acteurs courageux

Un **groupe de personnes** avec suffisamment **d'engagement et d'influence** pour:

- rassembler les leaders de divers secteurs
- maintenir un engagement sur un temps long.

Elles sont à l'origine de la « contamination »...



Les ressources nécessaires

Des **ressources** financières, matérielles et aussi des **richesses humaines et intellectuelles** pour maintenir les activités pendant un temps long.

Ainsi réunies, elles créent l'opportunité et la motivation pour rassembler des acteurs autour d'un **projet à fort impact, un projet à impact collectif**

Les 5 composantes de l'impact collectif



Un investissement qui propulse le collectif vers la stratégie de changement souhaitée

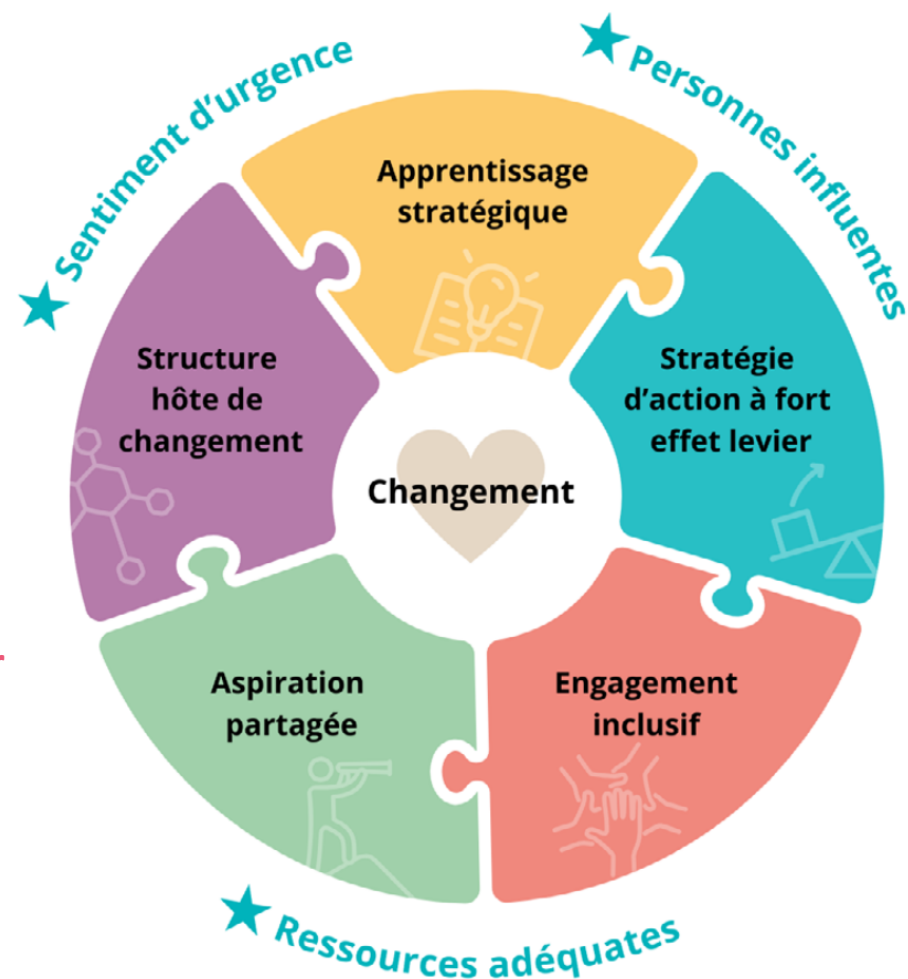
- L'évaluation est un acte volontaire et utile pour faire des apprentissages.
- Ces apprentissages aident la prise de décision, la mobilisation et permettent d'adapter les actions pour rester focus sur la stratégie de changements visés.

Un mode de fonctionnement agile qui permet de garder le cap sur la vision et la stratégie de changement souhaitées.

- être reconnue, inclusive, ouverte, démocratique, agile.
- se doter de règles de fonctionnement (pas trop, juste assez) pour travailler ensemble à la réalisation de des changements visés.

Une aspiration partagée du changement visé construite collectivement pour guider l'agir ensemble

- Vision à 10 ans : le cap que l'on se fixe, l'horizon que l'on regarde ensemble
- Guide le travail collectif
- Plan d'action concertée



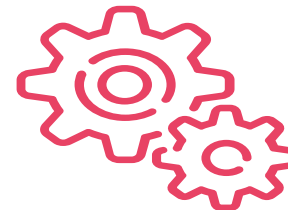
Des actions qui se soutiennent et se renforcent mutuellement

- Viser l'alignement des missions des organisations, des compétences des individus, des actions en cours et des actions à créer.
- Dans le but de faire moins d'efforts pour plus d'effet.

Miser sur l'intersectorialité (public, associatif, marchand, resident.e.s, etc.) pour briser le travail en silo et que les changements se produisent

Cette diversité constitue une base solide pour :

- avoir un regard systémique
- une divergence d'idées
- une convergence de solutions



L'impact collectif n'est pas **une méthode**

Méthode = Règles et étapes précises et logiques pour arriver à un résultat. Dit autrement, c'est la marche à suivre. Ex.: méthode agile, méthode de recherche.

C'est une approche !

Approche = Manière d'aborder une question, une situation, un problème Ex. : approche pédagogique, approche d'intervention.

L'impact collectif se définit donc comme une approche.

Une approche qui donne des repères pour inspirer et aider à se questionner, à réfléchir et à agir ensemble à faire arriver le changement visé.



L'impact collectif en 2 posters

COOPÉRATIONS
basées sur l'impact collectif

GENÈSE
KANIA & KRAMER
⇒ APPRENTISSAGES = PROTOTYPAGE DE LA DÉMARCHE
OBSERVATION DE TERRAIN

DÉFINITION
FORME STRUCTURÉE DE COLLABORATION
POUR RÉSOUDRE DES EN JEUX SOCIÉTAUX COMPLEXES

3 PRÉCONDITIONS
ON CHERCHE À PRODUIRE DES TRANSFORMATIONS SYSTÉMIQUES

- SENTIMENT D'URGENCE À AGIR
- NOYAU D'ACTEURS "LES GARAGEUX"
- RESSOURCES NÉCESSAIRES (HUMAINES, MATÉRIEL...)

5 COMPOSANTES

- ASPIRATION PARTAGÉE : VISION COMMUNE À 10 ANS
PLAN D'ACTION CONCRET

- ENGAGEMENT INCLUSIF : DIVERSITÉ D'ACTEURS (SECTEUR MARCHAND & NON MARCHAND)
"FAIRE AVEC"
- STRATÉGIE À FORT IMPACT
- APPRENTISSAGES STRATÉGIQUES
SUIVI-ÉVALUATION AU FIL DE L'EAU
- GROUPE DE SOUTIEN PILOTÉ

ANIMER LA COOPÉRATION = ÇA NE S'IMPROVISE PAS!
STRUCTURER

COOPÉRER : "ON AGIT ENSEMBLE POUR UNE ŒUVRE COMMUNE"

Travaux en sous-groupes

En quoi chacune des 5 composantes est pour vous une source d'inspiration en matière de coopération ?

Aspiration partagée	Stratégie d'action à fort effet de levier (des actions qui se renforcent mutuellement)	Apprentissage stratégique
Engagement inclusif	Structure de soutien au changement	A l'issu de vos échanges, quels sont pour vous les principaux défis en matière de coopération ?

Les composantes de l'impact collectif, des sources d'inspiration pour coopérer

Aspiration partagée

- > L'importance de disposer de **temps qualitatifs** pour se réunir, mettre en commun des motivations qui sont à première vue différentes mais permettant d'identifier une aspiration commune, **un désir commun de changement**.
- > Le travail en commun qui est une nécessité pour réellement changer les choses, évacuer ou tout du moins **limiter le sentiment d'urgence** tout en étant quelque chose de rassurant car « on n'est plus seul ».
- > La nécessité d'échanger, mais aussi de **savoir faire des concessions**. Définir une aspiration partagée nécessite d'être au clair sur ce qui doit changer, et sur la capacité à agir.
- > Penser à travers une aspiration partagée permet **un autre rapport au temps**, et sortir de l'urgence et du court terme. Se projeter à 10 ans, c'est loin au regard de la temporalité de l'action publique, mais c'est nécessaire pour avancer et réussir.
- > Agir à travers une aspiration partagée, c'est **faire avec les acteur·rices et surtout les personnes concernées** par les politiques et actions mises en œuvre. C'est une assurance d'être en **prise directe avec les réalités du terrain et les besoins**.
- > Concevoir une aspiration partagée, c'est également **oser dire qu'on a besoin des autres institutions** et acteur·rices, des compétences de chacun.
- > Définir une aspiration partagée reste complexe, il faut **accepter de se « perdre » un peu**, de ne pas savoir exactement où l'on va au départ. Mais c'est également s'attaquer à un sujet précis et concret.
- > Réfléchir en termes de vision, de projection, **c'est très différent de penser en termes d'actions**, en cela c'est quelque chose de stimulant.
- > La notion de partage est intéressante et motivante, elle implique tout de même de relever le **défi de prendre en compte les différentes institutions et tous les niveaux hiérarchiques**.

Stratégie d'action à fort effet de levier (des actions qui se renforcent mutuellement)

- > Il ne s'agit plus de penser les actions les unes à côté des autres mais en termes de coopération et d'effets. Cela **change également le regard sur l'évaluation** avec une capacité à qualifier les effets souhaités et à valoriser les réussites.
- > Chaque acteur·rices engagé·es se doit de **faire évoluer ses pratiques et ses actions**. Faire en sorte que ses actions rencontrent les actions des autres pour s'alimenter réciproquement, améliorer et être plus pertinent·e et efficace.
- > Cela **réduit la notion d'échec** ou tout du moins la décentre de chaque acteur·rice pris·e individuellement. S'inscrire dans une stratégie d'action à fort effet de levier, c'est également un moyen pour **faciliter l'expérimentation** qui est portée par la force du groupe.
- > Cette approche permet également d'éliminer ou simplement interroger les actions isolées.
- > S'inscrire dans une stratégie de ce type nécessite **un bon alignement des institutions et des hiérarchies**. Cela peut également être rendu plus complexe de par les procédures mises en place par chacun·e.
- > L'interconnaissance (connaissance fine des missions et actions) renforce les liens et devient **un levier pour améliorer la capacité à agir**, à être efficace au regard des situations des habitant·es.
- > Une stratégie qui prend appui **sur les compétences de chacun·e**, autour d'un but clair, l'aspiration partagée.
- > Définir et intégrer une stratégie d'action à fort effet levier permet à chacun·e de se positionner et **d'identifier les complémentarités** pour pleinement se renforcer mutuellement.
- > Agir autour d'une stratégie partagée nécessite une forte communication où chacun·e dit ce qu'il ou elle fait et à quel moment cela est fait. **C'est partir d'un existant concret et mettre en dialogue les acteur·rices** et les actions. C'est donc une organisation planifiée du travail.

Les composantes de l'impact collectif, des sources d'inspiration pour coopérer

Apprentissage stratégique

- > S'inscrire dans une démarche d'impact collectif, c'est **penser l'évaluation comme une source d'apprentissage** au regard d'une vision partagée. C'est interroger un cheminement qui n'est pas forcément rectiligne.
- > C'est **créer les conditions de l'apprentissage** : droit à l'erreur, ouverture au changement et à l'évaluation, donner une place aux « usager·ères », aux habitant·es pour qu'ils et elles fassent un retour qui sera intégré.
- > Le travail en commun (aspiration partagée, stratégie commune) permet d'élaborer collectivement autour de termes communs mais qui revêtent des définitions potentiellement différentes, c'est également **construire un langage adapté à tous et toutes** (professionnel·les, habitant·es, décideur·es...).
- > Cet apprentissage implique la **création d'espaces de rencontres** et de **se faire confiance** (y compris les habitant·es). La stratégie d'impact collectif peut être vue comme un lieu d'enrichissement pour se questionner, pour échanger, pour mutualiser les pratiques...
- > Apprendre nécessite de dépasser « les chiffres » et d'entrer dans le qualitatif.
- > Une démarche d'impact collectif implique **une nécessaire évaluation de la coopération** afin d'apprendre sur notre manière de travail afin de la perfectionner et d'inventer de nouvelles manières de travailler.
- > Une stratégie d'impact collectif peut nécessiter **la mise en place d'espaces formatifs partagés**. L'évaluation de la dynamique doit permettre de nourrir des plans de formation communs.
- > L'apprentissage et l'évaluation doivent se faire en temps réel, chemin faisant afin de **guider le cheminement** (sur 10 ans).
- > C'est **un apprentissage par l'interconnaissance de l'autre**, de son métier, de sa lecture des choses, de sa manière d'agir.

Engagement inclusif

- > La diversité des acteur·rices est une richesse pour le collectif en matière de réflexion, de confrontation des points de vue. **La coconstruction nécessite cette mise en commun et cette inclusivité** tout en étant en capacité de la faire vivre et de médiatiser les débats, les désaccords, les différences (régulation des échanges, explicitation des points de vue et pratiques...). **Le cadre commun est important, il se doit d'être à la fois bienveillant et exigeant** tout en intégrant les absent·es comme s'ils ou elles étaient présent·es.
- > Faire sans les personnes concernées n'a pas de sens.
- > C'est toujours **garder la porte ouverte** en ayant à l'esprit que **chaque parole est légitime** dès lors qu'elle s'inscrit dans la vision partagée.
- > **Faire vivre cet engagement**, dans des contextes marqués par le turnover, gérer les conflits, garder le cap... cela nécessite des compétences et un savoir-faire. Un accompagnement semble nécessaire au moins pour se lancer avant d'être pleinement en mesure d'apprendre de manière continue et dynamique.
- > Le noyau qui fait vivre la démarche (« les courageux et courageuses ») ne peut se résumer à un poste. C'est **un collectif de personnes qui doivent être à la manœuvre**, pour porter et insuffler tout en limitant les effets du turnover.
- > La notion d'engagement inclusif, tout comme l'inscription sur 10 ans, **interroge les systèmes de pouvoir et les organisations** (et leurs hiérarchies) mais aussi la capacité à intégrer les acteur·rices dont on pourrait craindre le positionnement ou une forme de divergence.
- > L'idée d'engagement implique **l'identification d'un garant** (une personne, une convention, une charte, une personne externe ?) de cette inclusivité : Qui peut entrer ? Comment ? A quel moment ? Autour de quelles valeurs ?

Les composantes de l'impact collectif, des sources d'inspiration pour coopérer

Structure de soutien au changement

- > Œuvrer pour atteindre une vision partagée implique **un cadre, un pilotage** qui ne signifie pas forcément un système hiérarchisé.
- > Faire vivre une œuvre commune implique de l'avoir systématiquement à l'esprit et de **faire vivre cette vision dans la durée** : garder le cap, être garant de la mémoire ainsi que du cadre de travail (valeurs, collectifs, règles de travail).
- > Agir collectivement nécessite **un soutien des acteur·rices** : écoute, réajustement, facilitation.
- > Cette structure doit permettre de **passer d'un noyau** (« les courageux et courageuses ») **à un groupe élargi** avec un regard également plus étendu.
- > Cette structure doit **permettre l'implication à différents niveaux et degrés**.
- > Cette **gouvernance se doit d'être également inclusive et ouverte**.
- > Un **regard extérieur** est important et nécessaire afin de jouer un rôle de **facilitation** et de **neutralité** (tiers facilitateur·rice)

A partir de vos échanges, quels sont les principaux défis en matière de coopérations éducatives ?

- > Les bonnes volontés ne suffisent pas. S'inscrire dans des démarches coopératives à long terme nécessite un accompagnement en soutien du noyau d'acteur·rices appelé à se renouveler dans la durée.
- > Maintenir le projet malgré le turnover des personnes, garder le cap et donc garder à l'esprit l'aspiration partagée malgré les départs d'acteur·rices.
- > Ouvrir la gouvernance, tout en évitant les arguments d'autorité constituent deux défis importants.
- > S'inscrire dans la durée est généralement une réelle difficulté alors qu'il convient ici d'être patient·e, flexible et de faire confiance au collectif. Sortir de l'urgence et pendre le temps est aux antipodes de l'action publique telle qu'elle est souvent menée aujourd'hui.
- > Faire adhérer le plus de monde possible ou tout du moins les bonnes personnes tout en acceptant que tout le monde n'adhère pas forcément.
- > Bien définir la coopération dans le groupe et les règles qui la régissent.
- > Avoir le même langage.
- > Faire preuve de souplesse, de flexibilité et de diplomatie.

Restitution et compléments

- Restitution des principaux éléments (défis)
- Compléments par Virginie CHAUZEIX

Témoignages

- Romane URBANO – Cheffe de projet opérationnelle de la cité éducative de Gennevilliers
- Charline ROUSSEL – Cheffe de projet opérationnelle de la cité éducative de Nanterre
- Echanges avec les participant·es

Animation – Solène HUBERSON