RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

agence nationale de la cohésion des territoires

COMPRENDRE

ÉTUDE DE CAS SUR L'EXPÉRIMENTATION «QUARTIERS À IMPACT COLLECTIF»

La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT ;
contact : info@anct.gouv.fr

Directeur de publication : Stanislas Bourron (ANCT) ; Coordinatrices de la publication : Corinne de la Mettrie, Anne Beauchesne, Christine Duval (ANCT) ; Auteurs : Myriam Bérubé et Jean-Marie Chapeau (FiL Conseil Inc.) ; Secrétariat de rédaction : Muriel Thoin (ANCT)

Contact presse : relations.presse@anct.gouv.fr

Contact Fil Conseil Inc. (Canada), Myriam Bérubé et Jean-Marie Chapeau
Téléphone : 1+514 449 3403 courriel: myriamberube.pro@gmail.com

Crédit photo de couverture : ANCT - Rencontre nationale Quartiers à Impact Collectif à Paris en janvier 2025

Dépôt légal : Mai 2025 ISBN : 978-2-492484-83-4

SOMMAIRE

INTRODUCTION..... P.6

Un contexte favorable à l'expérimentation..... P.6

Pourquoi le choix de l'impact collectif ? P.6

QUARTIERS À IMPACT COLLECTIF : LE PROCESSUS D'EXPÉRIMENTATION..... P.8

Des conditions préalables innovantes..... p.8

Analyse critique des conditions préalables à l'impact collectif..... p.9

- Un sentiment d'urgence partagé
- Leadership influent et ancré localement
- Soutien structuré et ressources de départ

RÉSULTATS INITIAUX..... P.10

Les défis rencontrés..... p.11

Analyse critique sous l'angle des cinq conditions de l'impact collectif..... p.12

- Une vision partagée et un plan d'action commun
- Un système d'évaluation commun
- Des stratégies et activités qui se renforcent mutuellement
- Une communication continue et un engagement inclusif de la communauté
- Une infrastructure de soutien

Les leçons tirées de l'expérimentation..... p.13

- Perspective des territoires sur une adaptation locale progressive et stratégique
- Perspective de consortium : accompagnement et renforcement des capacités
- Perspective de l'ANCT : vers des changements systémiques

Implications pour la phase 2.....p.14

CONCLUSION..... P.15

RÉFÉRENCES..... P.16

La capacité à renforcer l'engagement de toutes les parties prenantes, les dynamiques de coopération et la diversification des formes de participation citoyenne, constituent un des enjeux majeurs dans le cadre de la nouvelle génération des contrats de ville.

Pour répondre à cette ambition, l'ANCT a lancé fin 2021 une expérimentation nationale s'appuyant sur « la démarche d'impact collectif » inspirée des méthodes employées au Canada et qui permet de renforcer les coopérations entre acteurs relevant de secteurs et de cultures professionnelles différents.

Depuis 2024, date du renouvellement des contrats de ville, l'approche « impact collectif » apparaît comme une opportunité pour proposer des transformations concrètes pour l'animation de la politique de la ville et pour participer à des changements systémiques. Elle propose à l'Etat local, aux collectivités territoriales et à la société civile de renforcer mutuellement leurs actions.

Théorisée et expérimentée en Amérique du Nord, la démarche d'impact collectif vise à permettre aux initiatives collectives de passer d'une situation où « les actions et les résultats sont fragmentés » à une « action commune menant à un impact collectif profond et durable ». Il s'agit d'une démarche intégrée pour aboutir à des coopérations structurées, dont l'accompagnement, en termes d'ingénierie, est important au démarrage mais qui s'avère profitable dans le temps.

Cette approche réside dans la vision commune qu'un groupe souhaite se fixer : l'horizon vers lequel il veut aller à long terme en amenant les différents acteurs à se projeter dans le futur. Elle implique pour les acteurs de définir ensemble la situation idéale à laquelle ils aspirent et pour laquelle ils souhaitent unir leurs forces. Cette vision du changement est mise à l'épreuve d'une analyse du contexte tel qu'il est aujourd'hui : les facteurs positifs sur lesquels on pourra s'appuyer pour faire changer les choses et les facteurs négatifs avec lesquels il faudra composer ou qu'il faudra faire évoluer favorablement.
Il s'agit donc d'éviter de construire le projet autour de problèmes à résoudre mais plutôt autour de scénarios positifs mobilisateurs.

Expérimentée dans les quartiers de Montréal depuis 2016, l'approche par l'impact collectif a permis de réaliser des avancées significatives dans différents domaines : logement, alimentation, parentalité, réussite éducative.

Fin décembre 2021, l'ANCT a lancé à son tour une expérimentation en France en conventionnant avec un consortium franco-canadien des scops Accolades, Niska et Dynamo, spécialistes des approches orientées changement et de l'impact collectif. Elle a souhaité aussi associer à cette démarche les centres ressources politique de la ville (CRPV), acteurs incontournables en termes d'appui à l'ingénierie, d'accompagnement à la mise en place de dynamiques inter-acteurs et de participation des habitants.

L'expérimentation repose sur des formations nationales et une mise en œuvre locale. Ainsi, au lancement, trois régions, Auvergne - Rhône-Alpes (Le Teil, Montélimar, Pont-de-Claix, Saint-Etienne), Hauts-de-France (Château-Thierry, Condé-sur-L'Escaut, Hazebourck, Liévin), Mayotte (Koungou), ont constitué les territoires pilotes et ont bénéficié pendant un an de formation et d'accompagnement.
Les premiers résultats montrent que l'expérimentation en France a favorisé une transformation des pratiques et des postures, mais également renforcé la collaboration et

l'implication des acteurs locaux, dans un esprit de cohésion. Elle démontre son potentiel à mobiliser de nouveaux partenaires, à générer des financements complémentaires et à instaurer une gouvernance plus circulaire tout en plaçant, à des degrés variables, les habitants au cœur de la démarche. Ces avancées posent les bases d'un modèle inspirant pour relever des défis de cohésion sociale complexes de manière durable et concertée.

Ainsi, l'ANCT a décidé de soutenir une deuxième vague de sites en 2024. Cette nouvelle phase de développement de l'expérimentation « Quartiers à impact collectif » a eu pour ambition d'élargir la démarche à de nouveaux sites : en Auvergne - Rhône-Alpes avec 14 quartiers de l'agglomération Stéphanoise et 2 quartiers en Isère, en Centre Val-de-Loire avec 5 quartiers, en Hauts-de-France avec 2 quartiers, en Ile-de-France avec 2 cités éducatives, en Pays-de-la-Loire avec 2 cités éducatives et en Provence - Alpes - Côtes d'Azur avec 3 quartiers et 1 cité de l'emploi.

L'expérimentation va entrer dans sa 3e phase de déploiement. Le printemps 2025 va permettre de mobiliser de nouveaux sites autour de la démarche. A ce jour, 23 sites se sont rapprochés de l'ANCT pour manifester leur intérêt dont 10 QPV de la Métropole Aix-Marseille-Provence et 7 cités éducatives. Un dialogue concerté permettra de décider avec les sites l'embarquement dans l'expérimentation. Une rencontre nationale est programmée à Marseille début octobre 2025 et signera le lancement de la phase 3 de « Quartiers à impact collectif ».

Le présent article porte sur la vague 1 de l'expérimentation « Quartiers à Impact collectif » avec un zoom particulier sur les sites de Condé-sur-L'Escaut et de Saint-Etienne. Il vient éclairer les premiers résultats et relire les pré-conditions et les 5 conditions de l'impact collectif dans un contexte français où l'Etat, en comparaison avec l'environnement canadien, joue un rôle prépondérant dans le déploiement des politiques publiques.

INTRODUCTION

Cette étude de cas documente le processus d'expérimentation de Quartiers à impact collectif (QIC) phase 1, entre 2021 et 2023, impulsé par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) afin de renforcer les dynamiques de coopérations dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville en France.

Quel est le bilan des sites engagés dans la première phase de l'expérimentation de Quartiers à impact collectif ? En quoi la mise en œuvre de cette approche novatrice a-t-elle contribué à transformer les façons de faire ? Quels apprentissages clés ont été réalisés en vue d'une mise à l'échelle ?

UN CONTEXTE FAVORABLE À L'EXPÉRIMENTATION

La politique de la ville en France incarne depuis plusieurs décennies l'engagement de l'État à réduire les inégalités territoriales et à améliorer les conditions de vie et la cohésion sociale dans les quartiers prioritaires. Malgré des investissements significatifs et une mobilisation locale constante, certains défis demeurent, notamment la persistance de la pauvreté, la nécessité de renforcer l'engagement citoyen et l'importance d'adopter des approches plus collaboratives pour assurer des changements durables.
Dans ce contexte, en complément des autres démarches participatives, l'ANCT a misé sur l'innovation en lançant une expérimentation visant à renouveler le déploiement de la politique de la ville. L'initiative de Quartiers à impact collectif traduit une volonté de transformer l'élaboration et la mise en œuvre des contrats de ville – les outils clés de cette politique touchant les enjeux de développement économique, urbain et social dans une démarche intégrée – afin de les rendre plus collaboratifs, participatifs et solidement ancrés dans les réalités locales.

Le besoin d'explorer de nouvelles approches pour surmonter des limites identifiées dans la mise en œuvre de la politique de la ville - telles que la complexité administrative, le défi de l'engagement citoyen ou encore les faiblesses dans l'évaluation des impacts - a coïncidé avec une opportunité unique. Le contexte de renouvellement des contrats de ville, combiné au soutien stratégique de l'ANCT, a permis de jeter les bases d'une réflexion approfondie. Cela a ouvert la voie à l'adoption du cadre de l'impact collectif comme méthodologie innovante pour revitaliser l'action publique dans les quartiers prioritaires.

POURQUOI LE CHOIX DE L'IMPACT COLLECTIF ?

L'approche d'impact collectif est un cadre stratégique, en évolution depuis plus d'une décennie, qui facilite la collaboration entre différents secteurs et qui a démontré son efficacité dans de nombreux contextes, notamment en Amérique du Nord, pour faire face à des enjeux socio-économiques aussi diversifiés que la réussite éducative, la réduction de la pauvreté, l'insertion en emploi ou la prévention des addictions (ORS Impact and Spark Policy Institute). Plutôt que d'agir de manière isolée, les parties prenantes s'engagent dans une démarche coordonnée et alignée sur un objectif commun, en partageant la responsabilité des résultats.

Le cadre de l'impact collectif

Le cadre de l'impact collectif repose sur trois conditions préalables clés qui créent un terreau fertile pour l'innovation collaborative :

- un sentiment d'urgence partagé qui motive les parties prenantes à agir ensemble ;
- des personnes influentes capables de mobiliser différents secteurs ;
- des ressources adéquates pour soutenir les efforts collectifs.

Une fois ces bases établies, la mise en œuvre s'appuie sur cinq conditions essentielles :

- une vision partagée et un plan d'action commun pour orienter les efforts collectifs ;
- un système d'évaluation commun favorisant l'apprentissage et l'adaptation en continu ;
- des stratégies et activités alignées qui se renforcent mutuellement ;
- une communication continue pour maintenir la confiance et l'engagement ;
- une infrastructure de soutien pour coordonner et pérenniser l'initiative.

Ces éléments combinés permettent de concevoir des solutions durables, adaptées à la complexité des défis sociaux, tout en mobilisant efficacement les forces vives des territoires.

Pour en savoir plus : https://collectiveimpactforum.org/

L'approche d'impact collectif, initialement partagée par la Scop Accolades et son équivalent canadien, la Coop Niska, exposant leurs partenaires français aux travaux de l'Institut Tamarack et à l'expérience montréalaise d'implantation du Projet impact collectif (PIC), a résonné avec les besoins identifiés par l'ANCT pour plusieurs raisons :

1. Elle propose un cadre structuré pour faciliter la collaboration multi-partenaires, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux contextes locaux ;
2. Elle met l'accent sur l'engagement citoyen et la co-construction des solutions avec les habitant·e·s, répondant ainsi à une limite dans les approches conventionnelles ;
3. Elle offre une alternative convaincante aux logiques de silos et aux approches programmatiques descendantes.

L'approche d'impact collectif et les expériences menées au Québec et dans le reste du Canada s'alignent concrètement avec certains principes fondamentaux de la politique de la ville : une démarche intégrée, la mobilisation d'une pluralité d'acteur·ice·s et un accent fort sur la participation des habitant·e·s. À titre d'exemple, la démarche expérimentée dans les quartiers de Montréal depuis 2016 a permis de réaliser des avancées significatives dans différents domaines : logement, alimentation, parentalité, réussite éducative. Ces points communs ont contribué à l'intérêt des parties prenantes françaises pour l'impact collectif.

L'approche d'impact collectif a suscité un vif intérêt parmi les acteur·ice·s français·es, qui y ont reconnu une perspective novatrice et inspirante. Cette démarche, plus souple et libérée des cadres trop rigides, leur offre l'opportunité de réinventer leurs pratiques existantes. Comme le souligne Christine Duval, Cheffe de projet - Méthodes & Coopérations à l'ANCT : *«Les intentions initiales de l'expérimentation reposaient sur un double défi : renforcer l'engagement des habitant·e·s dans des quartiers souvent marqués par la précarité et transformer les pratiques professionnelles en favorisant des postures axées sur la collaboration. L'objectif était d'impulser une dynamique participative dans l'élaboration des contrats de ville, en s'appuyant sur la spécificité des territoires plutôt que sur des cadres thématiques rigides.»*

L'impact collectif s'est ainsi développé en France de manière originale grâce à une adaptation au contexte local, facilitée par une collaboration franco-québécoise. L'accompagnement d'un consortium d'organismes québécois et français à l'échelle locale et nationale a offert un équilibre précieux : un regard à la fois proche culturellement et suffisamment externe pour faciliter la prise de recul, encourager la transformation des pratiques et l'adaptation des outils au contexte français.

QUARTIERS À IMPACT COLLECTIF : LE PROCESSUS D'EXPÉRIMENTATION

DES CONDITIONS PRÉALABLES INNOVANTES

L'expérimentation de l'impact collectif par l'ANCT s'est incarnée dans le projet Quartiers à impact collectif. L'émergence de la phase pilote du projet s'est appuyée sur plusieurs gestes innovants.

Tout d'abord, le processus de sélection s'est démarqué des approches habituelles en évitant une démarche descendante. L'initiative de l'ANCT a favorisé des échanges informels préliminaires pour évaluer l'intérêt des territoires avant de formaliser les invitations, permettant ainsi d'identifier les territoires candidats les plus avancés dans leur volonté d'engagement dans la démarche. Cette approche a permis d'identifier des territoires où existait déjà une certaine maturité collaborative, condition jugée essentielle pour cette phase expérimentale.

Ainsi, trois régions expérimentatrices : Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France et Mayotte ont pris part à la phase 1, représentant neuf collectifs locaux à l'échelle d'un quartier prioritaire de la ville (QPV).

Deuxièmement, une condition novatrice de départ de l'expérimentation réside dans la structure de leadership proposée par l'ANCT pour prendre part à l'expérimentation, organisée autour d'un trinôme d'acteur·ice·s : la ou le délégué·e du préfet (représentant l'État), la collectivité locale et une association ancrée dans le territoire. Cette configuration autour d'un «noyau de courageux.ses», selon les termes des personnes impliquées, illustre clairement l'intention d'impulser dès le début un leadership partagé, territorialisé, et ainsi renforcer la légitimité de l'expérimentation auprès des différentes parties prenantes.

Troisièmement, la mise en place d'un dispositif d'accompagnement par un consortium franco-canadien, constitué de la Scop Accolades, la Coop Niska, l'Institut Tamarack et Dynamo, reconnaissant ainsi l'importance centrale du renforcement des capacités dans l'expérimentation et le transfert d'expérience. Ainsi, les neuf collectifs se sont formés à l'échelle régionale à l'approche d'impact collectif pour ensuite l'expérimenter autour d'une vision partagée à l'échelle locale. Ils ont pu bénéficier de douze jours de co-formation et de suivi individuel par site pour la mise en pratique.

Par ailleurs, un groupe de quinze personnes représentant les territoires ont participé à une immersion au Canada d'une semaine, en octobre 2022, permettant de rencontrer les parties prenantes engagées dans le Projet impact collectif montréalais et de nourrir les réflexions et les pratiques pour la suite de l'expérimentation dans les quartiers prioritaires en France.

Simultanément, l'équipe de la Scop Accolades a accompagné au niveau national l'équipe de l'ANCT dans le déploiement stratégique de l'expérimentation. Des rencontres animées par l'équipe de l'ANCT réunissant les neuf sites engagés, incluant des centres de ressources de la politique de la ville (CRPV), ont eu lieu sous forme de webinaires et d'une rencontre présentielle (juin 2023) pour renforcer l'articulation entre les échelles nationale et locales et former une véritable communauté de pratique de l'impact collectif. La Grande équipe, la plateforme de l'ANCT consacrée à la politique de la ville, a également contribué à alimenter et soutenir en continu le transfert des connaissances à l'intérieur du réseau.

ANALYSE CRITIQUE DES CONDITIONS PRÉALABLES À L'IMPACT COLLECTIF

L'expérimentation QIC a posé des bases solides pour la mise en œuvre de l'impact collectif en France, démontrant la pertinence des conditions préalables à l'approche dans le contexte français :

1. Un sentiment d'urgence partagé

L'expérimentation s'est appuyée sur des quartiers volontaires, témoignant d'un sentiment commun que des changements étaient nécessaires dans les façons de faire pour arriver à des transformations sociales et économiques plus profondes. La maturité collaborative initiale a permis de fédérer des partenaires autour d'enjeux prioritaires, bien que ce sentiment d'urgence ne soit pas toujours uniformément ressenti.

2. Leadership influent et ancré localement

La structure en trinôme - délégué·e du préfet, collectivité locale et association - a favorisé un leadership inclusif et représentatif. Cette configuration a permis d'allier l'autorité institutionnelle à une connaissance fine des réalités locales. Cependant, son efficacité repose sur une collaboration étroite entre les membres, particulièrement dans des contextes marqués par des tensions préexistantes.

3. Soutien structuré et ressources de départ

Le consortium franco-canadien et les formations ont apporté un appui considérable dès le départ, renforçant les capacités locales à appliquer l'approche. Cependant, l'absence d'une infrastructure locale pérenne pour soutenir les efforts collectifs à long terme reste un défi. La continuité et la disponibilité des ressources seront essentielles pour ancrer durablement l'impact collectif dans les pratiques locales.

RÉSULTATS INITIAUX

Les projets d'impact collectif déployés dans les différents territoires reflètent la diversité des enjeux touchés par la politique de la ville, tout en les abordant de manière innovante et collaborative. Certains territoires ont choisi de se concentrer sur la cohésion sociale, en développant des initiatives qui renforcent le tissu associatif local et dynamisent la vie sociale et culturelle des quartiers, notamment en travaillant pour et avec les jeunes ou en favorisant l'accès aux droits pour les familles. D'autres ont priorisé les questions de cadre de vie et de renouvellement urbain, en travaillant collectivement sur l'amélioration de l'habitat et des espaces publics. Certains ont priorisé le développement économique et l'emploi, en créant des partenariats novateurs entre les secteurs de l'insertion professionnelle, de l'emploi local et la population.

À la lumière des informations collectées auprès de l'ANCT et des parties prenantes locales, on peut identifier plusieurs niveaux de résultats de l'expérimentation :

La transformation des pratiques collaboratives et l'élargissement des réseaux

L'expérimentation a favorisé une meilleure coordination locale et l'élargissement progressif des réseaux de partenaires. Pascal Blaszczyk, Directeur du Centre Social de Condé sur L'Escaut témoigne que : *«L'approche d'impact collectif a transformé notre manière de travailler en nous invitant à adopter une vision à long terme et à élargir continuellement notre réseau de partenaires. Ce changement radical contraste avec les approches traditionnelles, souvent cloisonnées et axées sur le court terme.»* D'autres personnes impliquées abondent dans le même sens en évoquant des situations où des acteur·ice·s intervenant sur les mêmes enjeux sociaux n'avaient jamais eu l'occasion de travailler ensemble ou encore un rapprochement entre institutions et habitant·e·s sur l'accès aux droits grâce à une meilleure coordination et un meilleur partage des connaissances en amont. L'importance donnée, dès le départ, à la construction de la confiance, à l'encouragement des dynamiques de co-responsabilité et aux différentes formes de collaboration, a contribué à la solidité du partenariat au sein du noyau porteur du projet mais aussi entre ce groupe et les autres parties prenantes de l'écosystème local, incluant les élu·e·s.

Le renforcement de la collaboration plutôt que la compétition pour des ressources financières

L'absence de financement supplémentaire dédié spécifiquement au démarrage des projets pilotes a permis d'établir une vision commune avant toute recherche de soutien financier, favorisant une collaboration plus authentique. Plusieurs partenaires soulignent que l'absence de nouveaux financements a permis de décentrer les préoccupations pour se concentrer sur l'alignement, ce qui a renforcé la confiance et la cohérence entre partenaires. Cette idée s'illustre notamment par le passage d'un appel à projet vers un appel à vision collective permettant de dépasser les effets contre-productifs liés à la compétition pour des financements.

L'effet levier pour l'obtention de financements

Une fois les bases collaboratives posées, la maturité collective, la vision commune et la posture stratégique des partenaires ont servi de levier pour attirer des financements supplémentaires. Une des personnes interrogées témoigne de l'utilisation de l'impact collectif comme label de qualité et de crédibilité permettant d'obtenir des financements et un soutien supplémentaire de divers financeurs.

L'approfondissement des relations avec les habitant·e·s

L'approche d'impact collectif a permis, dans plusieurs quartiers, de dépasser les pratiques symboliques habituelles pour instaurer un dialogue authentique avec les habitant·e·s. Ce résultat repose à la fois sur une transformation des postures des parties prenantes, considérée comme une condition essentielle à la démarche, et sur une évolution des pratiques de consultation, facilitation et idéation collective avec les habitant·e·s. L'implication des habitant·e·s est opérante et elle est pensée dans sa globalité dès les premières réflexions sur les projets, y compris lors des toutes premières formations sur l'impact collectif offertes aux quartiers pilotes.

L'adoption d'une gouvernance plus circulaire et une meilleure articulation des échelles (locales et nationale)

L'approche collaborative induite par l'impact collectif amène les parties prenantes à se questionner sur leurs postures professionnelles et à adopter des pratiques plus circulaires. Par exemple, le rôle d'un·e délégué·e du préfet peut se transformer de celui de gardien·ne de l'application de directives nationales à partenaire à part entière dans le « noyau de courageux.ses », s'impliquant dans la bonne marche des projets, et dans la médiation entre l'État, les collectivités territoriales et les représentant·e·s des associations. Dans le contexte de l'expérimentation, les différentes échelles d'intervention se sont articulées dans un esprit de fluidité. Par exemple, les équipes de l'ANCT se sont formées à l'impact collectif avec les partenaires locaux et ont été parties prenantes des réflexions sur les projets en émergence.

L'appropriation des connaissances et de points de référence communs

L'accompagnement par le consortium de formation a permis aux partenaires impliqués de développer des points de référence communs et de s'approprier des outils partagés, renforçant leur capacité à travailler dans une vision à long terme de manière plus alignée et cohérente.

Ces premiers résultats montrent que l'expérimentation de l'impact collectif a non seulement favorisé une transformation des pratiques et des postures, mais également renforcé la collaboration et l'implication des parties prenantes locales, dans un esprit de cohésion. Elle démontre son potentiel à mobiliser de nouveaux partenaires, à générer des financements complémentaires et à instaurer une gouvernance plus circulaire, tout en plaçant - à des degrés variables - les habitant·e·s au cœur de la démarche. Ces avancées posent les bases d'un modèle inspirant pour relever des défis de cohésion sociale complexes de manière durable et concertée.

LES DÉFIS RENCONTRÉS

L'expérimentation a également révélé plusieurs défis, mettant en lumière les ajustements nécessaires pour maximiser l'impact de l'approche.

Le processus de mobilisation s'est souvent avéré plus long que ce à quoi les partenaires sont habitués. Au niveau national, la phase de mobilisation a été considérée comme une phase à part entière à laquelle il fallait consacrer une attention particulière afin d'expliquer la démarche aux territoires et de s'assurer de leur adhésion à l'expérimentation. Là où deux mois étaient envisagés, il a parfois fallu jusqu'à quatre mois pour engager pleinement les partenaires locaux. Au niveau local, l'enthousiasme des partenaires était palpable lors des formations, mais le maintien de cette dynamique exige un investissement constant, dans un contexte où les personnes clés, notamment les délégué·e·s des préfet.ète.s dont les mandats sont limités dans le temps, peuvent être remplacées en cours de route.

À noter que la temporalité est évoquée, certes comme un enjeu de maintien de l'élan local, mais aussi comme un élément positif dans le sens où les partenaires se placent dans une perspective d'impact à long terme. Ils se sentent ainsi autorisés à prendre le temps de bâtir les conditions favorables à l'atteinte de l'impact recherché.

En lien avec la temporalité des projets, l'implication des habitant·e·s représente toujours un défi pour certains quartiers qui considèrent ne pas être encore pleinement engagés dans cette étape. L'intensification de la collaboration a parfois ravivé des tensions historiques entre partenaires locaux, compliquant la mise en œuvre de certains projets. Dans certains cas, cela a entraîné l'abandon temporaire d'initiatives, mettant en évidence la nécessité d'un accompagnement renforcé pour dépasser ces blocages et instaurer des relations plus sereines.

De plus, l'expérimentation a démontré que l'approche d'impact collectif n'est pas adaptée à tous les contextes. Des conditions d'urgence humanitaire et de forte instabilité locale sur le territoire de Mayotte ont rendu difficile la mise en œuvre de la démarche, qui repose sur une certaine stabilité et des efforts à long terme.

Enfin, dans l'ensemble, l'expérimentation s'est concentrée sur des territoires ayant déjà un fort potentiel, avec des parties prenantes motivées et des antécédents de collaboration. Si cette stratégie a facilité les premiers succès, dans un contexte de mise à l'échelle reposant sur une

adhésion volontaire des quartiers par un phénomène de contamination positive, l'étape de mobilisation - informer, prendre le temps, valider les besoins - va demeurer cruciale pour assurer le succès des futurs projets.

Ces défis soulignent l'importance de continuer à ajuster l'approche d'impact collectif en fonction des réalités locales, tout en renforçant l'accompagnement des parties prenantes et en s'assurant d'une évaluation rigoureuse des conditions préalables avant le déploiement de la démarche.

ANALYSE CRITIQUE SOUS L'ANGLE DES CINQ CONDITIONS[1] DE L'IMPACT COLLECTIF

L'expérimentation en France offre un terrain riche pour évaluer les avancées et les limites de l'application des cinq conditions du cadre de l'impact collectif, considérant qu'il s'agit d'une première phase pilote.

1. Une vision partagée et un plan d'action commun

L'expérience française met en lumière l'interdépendance entre la vision partagée et l'élaboration de stratégies concrètes qui se renforcent mutuellement. Plutôt que de travailler ces éléments de manière isolée, un dialogue itératif constant s'est avéré nécessaire pour aligner les ambitions collectives avec des actions réalistes. Cette interdépendance a permis d'améliorer la coordination locale, bien que la construction de cette vision partagée ait parfois été ralentie par les caractéristiques de la gouvernance locale, des tensions historiques ou des priorités divergentes.

2. Un système d'évaluation commun

La réflexion initiale sur la formulation concrète du succès à atteindre et sur la stratégie de changement a sensibilisé les partenaires locaux à l'importance de mesurer les changements et à capter les apprentissages. La dimension formative de l'évaluation est bien comprise ainsi que la notion de boucle évaluative. Cependant la mise en œuvre pratique de l'évaluation et de l'amélioration continue basée sur les apprentissages, n'est pas encore intégrée formellement dans tous les projets.

3. Des stratégies et activités qui se renforcent mutuellement

Si l'expérimentation a démontré une bonne coordination entre partenaires habituels, elle a rencontré des défis pour intégrer des personnes extérieures aux réseaux habituels de la politique de la ville, tels que certains groupes associatifs moins visibles, le secteur économique ou le secteur de la culture. Cette limite pourrait freiner le potentiel transformateur de l'approche, qui repose sur une collaboration intersectorielle, inclusive et diversifiée.

4. Une communication continue et un engagement inclusif de la communauté

L'un des points forts de l'expérimentation réside dans le travail sur les postures stratégiques des parties prenantes. L'adoption de postures d'humilité, d'agilité et de reconnaissance du rôle de chaque partie prenante, y compris les habitant·e·s, a été identifiée comme essentielle. Toutefois, l'engagement des habitant·e·s reste un défi, certains territoires ne les ayant pas encore pleinement intégré·e·s dans le processus.

Notes

[1] L'impact collectif repose sur 3 pré-conditions et 5 conditions.

5. Une infrastructure de soutien

La présence d'une infrastructure de soutien est une condition clé parmi les cinq conditions de l'approche d'impact collectif. Cette infrastructure de soutien implique la présence d'une équipe, si possible indépendante des organisations participantes, qui joue le rôle de planification, de soutien à l'initiative, de pilotage de la mesure d'impact, de facilitation des interactions, etc.

Les trinômes (délégué·e du préfet, représentant·e de la collectivité et partenaire associatif) ont joué ce rôle clé, appuyés par un accompagnement externe, mais ces acteur·ice·s ont d'autres responsabilités principales, ce qui limite leur capacité à se consacrer pleinement à la facilitation de la collaboration. Cette contrainte pourrait entraîner un manque de continuité et de ressources pour ancrer durablement la démarche. Il y a toutefois dans l'approche française, basée sur une diversité d'instances locales (centres sociaux, centre de ressource politique de la ville, collectivités locales, etc.) un grand potentiel de développement de structures de soutien solides et durables et pouvant assurer la gouvernance partagée des projets. Les CRPV, en particulier, de par leur grande expérience dans l'animation et la qualification des acteur·ice·s de la ville pourraient jouer un rôle crucial d'infrastructure de soutien à l'avenir.

L'expérimentation française montre que l'approche d'impact collectif peut s'adapter à différents contextes tout en maintenant ses principes fondamentaux. Elle révèle aussi des apprentissages qui seront utiles pour la phase 2 et pour la phase 3 du projet : notamment dans la mise en place d'un système d'évaluation partagé, l'intégration de partenaires extérieurs et la création d'une infrastructure de soutien solide et spécifique au contexte partenarial français.

LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIMENTATION

Perspective des territoires sur une adaptation locale progressive et stratégique

L'expérimentation de l'impact collectif en France révèle un grand potentiel d'adaptation de l'approche aux réalités locales tout en préservant ses principes fondateurs. Se concentrer sur la recherche d'une vision commune de transformation sociale permet de lever certains obstacles liés aux approches conventionnelles d'appel à projet (verticalité, compétition, silos), grâce à une plus grande reconnaissance des rôles de chaque partenaire, un langage commun et une compréhension de la contribution possible de chacun·e à la transformation souhaitée. Cette approche collaborative a permis d'orienter l'énergie vers des solutions plus adaptées aux besoins réels du territoire plutôt que de se concentrer sur des contraintes financières. Cette approche pragmatique, selon Rémi Seux, Délégué du préfet à la politique de la ville, Saint-Étienne, Loire, a favorisé des cycles rapides d'action-réflexion, ce qui a permis de rendre l'approche plus fluide et adaptable aux spécificités locales : *«En adoptant un rôle de catalyseur, de facilitateur et de médiateur, sans apporter directement de financements, j'ai misé sur la co-construction d'une vision partagée et d'un plan d'action avec les partenaires, créant un réel sentiment de propriété collective. Nous avons évité les débats théoriques pour privilégier des cycles d'action et de réflexion concrets. L'extension à dix quartiers prioritaires représente un défi ambitieux : maintenir cet engagement tout en déléguant davantage, avec un soutien adapté pour chaque territoire.»*

Perspective du consortium : accompagnement et renforcement des capacités

Les organismes de formation et d'accompagnement impliqués à l'origine ont joué un rôle clé dans le déploiement de l'impact collectif en France. Ce réseau s'est avéré essentiel pour la formation et l'accompagnement continu des partenaires locaux, permettant non seulement l'appropriation des principes mais également la mise en pratique de l'impact collectif à travers des projets concrets. Leur rôle a dépassé la formation et l'accompagnement en suscitant également l'enthousiasme, en encourageant la curiosité et en soutenant l'innovation. L'expérience démontre que l'approche peut être enseignée et appliquée dans des contextes multiples et que la compétence d'accompagnement en impact collectif peut se déployer dans le réseau des CRPV en complément avec d'autres ressources de formation.

Perspective de l'ANCT : vers des changements systémiques

L'ANCT a initié des transformations internes pour incarner les principes de l'impact collectif au sein de la structure de l'État. La création d'un groupe Collec'TiC interne pour le pilotage de la démarche est un exemple concret de cette volonté de changer les pratiques internes. Ces évolutions organisationnelles démontrent que l'impact collectif peut catalyser des changements systémiques au sein de l'administration publique, en insufflant une approche multiforme (financements, accompagnement, renforcement des capacités) plus collaborative et interconnectée.

En résumé, comme le souligne Matthieu Piegay, Conseiller en développement collectif, Scop Accolades et Niska : *«Changer le paradigme de la coopération implique de rendre explicites des processus longtemps implicites et non financés, pour aller au-delà de la simple coordination ou collaboration. La coopération, dans son essence, se rapproche de l'idée d'une œuvre commune, nécessitant une réelle concertation et un travail collectif. Ce changement nécessite aussi d'apprécier la valeur du chemin parcouru, et non seulement des résultats obtenus, pour bâtir des politiques publiques qui mettent autant l'accent sur les transformations profondes que sur les objectifs atteints.»*

IMPLICATIONS POUR LA PHASE 2

Forts des apprentissages de la phase pilote, l'ANCT a lancé une deuxième phase en mai 2024 avec un nombre accru de territoires participants. Cette expérimentation et sa mise à l'échelle sont inédites.

L'extension des quartiers à impact collectif de 9 à 30 sites dans sa phase suivante témoigne de son potentiel d'expansion. Plusieurs développements structurels ont été mis en place pour soutenir cette mise à l'échelle :

1. la création d'un bassin de personnes ressources françaises pour soutenir la formation continue dans les territoires ;
2. l'intégration progressive des principes de l'impact collectif dans d'autres dispositifs, tels que les Cités éducatives et les Cités de l'emploi ;
3. la mise en place d'un comité de pilotage national impliquant les parties prenantes pour renforcer l'engagement territorial.

Ces innovations contribuent à l'enrichissement constant de la pratique et à l'apprentissage collectif, essentiel pour la mise à l'échelle et la généralisation progressive de la démarche. Par ailleurs, le développement de l'impact collectif au sein d'autres institutions comme les caisses d'allocation familiales (CAF) montre également l'intérêt croissant pour l'approche. Cela témoigne de sa pertinence et de son potentiel à s'adapter et à croître au-delà de son champ initial. On observe donc à la fois une dynamique de rayonnement de l'approche vers d'autres dispositifs publics et un potentiel de mise à l'échelle dans une logique d'impact systémique sur les politiques et les structures institutionnelles.

En restant attentifs à certaines dimensions, comme l'engagement des habitant·e·s, l'évaluation et l'apprentissage, et les postures stratégiques des leaders dans de nouveaux contextes où les dynamiques politiques et la densité de population entraîneront des défis supplémentaires dans la collaboration, l'impact collectif pourrait se révéler comme une approche particulièrement adaptée aux enjeux des collectivités françaises dans les prochaines années, par exemple, autour de la cohésion sociale, l'éducation ou la transition climatique.

CONCLUSION

L'expérimentation de l'impact collectif en France a révélé plusieurs innovations prometteuses dans la mise en œuvre des politiques publiques via la politique de la ville. Originellement développée dans un contexte nord-américain, l'approche a démontré un remarquable potentiel d'adaptation au contexte français. Ainsi, l'impact collectif n'est pas simplement un modèle transférable mais plutôt un cadre flexible pouvant être ajusté aux spécificités locales. Contrairement à ce qui aurait pu être anticipé, le système administratif français s'est avéré plus malléable, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles pratiques collaboratives.

Le leadership partagé, incarné par le trinôme d'acteur·ice·s (représentant·e·s de l'État, collectivité locale et secteur associatif), a été un facteur clé de succès. Ce modèle français a permis de conjuguer les perspectives institutionnelles et associatives tout en restant ancré dans les réalités territoriales. Les expériences comme celles de Saint-Étienne et de Condé-sur-Lescaut illustrent comment ce leadership partagé peut engendrer des transformations profondes et durables des pratiques collaboratives.

Une particularité de l'expérimentation en France réside dans l'impulsion institutionnelle donnée par l'ANCT. Bien que de nombreuses initiatives d'impact collectif prennent racine sur le terrain, l'expérience française a démontré qu'une institution nationale pouvait être un catalyseur tout en respectant les principes de co-construction et d'horizontalité. Cette approche, qualifiée par certains partenaires impliqués de «voie française», pourrait servir de modèle dans d'autres contextes nationaux où les institutions publiques jouent un rôle déterminant.

Enfin, cette expérimentation présente des perspectives d'avenir prometteuses. L'approche de Quartiers à impact collectif offre des enseignements précieux pour l'évolution de l'impact collectif, en particulier sur l'articulation entre impulsion nationale et innovation locale, et sur le rôle des institutions publiques dans des démarches collaboratives. Ces apprentissages pourraient inspirer d'autres pays souhaitant déployer des initiatives similaires tout en respectant leurs spécificités culturelles et institutionnelles.

RÉFÉRENCES

Kania, John, and Mark Kramer. "Collective Impact." Stanford Social Innovation Review 9, no. 1 (2011): 36–41p. https://doi.org/10.48558/5900-KN19.

ORSImpact, Spark Policy Institute, When Collective Impact Has an Impact, (Seattle, WA - Denver, CO 26 Octobre 2018), 124p. *https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/10262018_111513_477_CI_Study_Report_10-26-2018.pdf*.

Ressources Urbaines. "Qu'est-ce que la politique de la ville ?" Ressources Urbaines. Dernière modification le 26 octobre 2023. https://ressources-urbaines.org/definition-quest-ce-que-la-politique-de-la-ville/.

Isabel Heck, avec la coll. de Yannick Sanschagrin, Mariane Rail, Cassandre Ville, Éric Joly et Raphaëlle de Albuquerque. Innover et apprendre pour mieux soutenir la lutte contre la pauvreté dans les quartiers montréalais – bilan du Projet impact collectif Phase 1, Les Cahiers du CRISES, Études de cas, ES2301, (Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 2023), 162 p. https://crises.uqam.ca/wpcontent/uploads/2023/11/Cahier_ES2301.pdf

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, Politique de la ville - Site Internet. https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/politique-de-la-ville-97

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, *Quartiers à Impact Collectif, Renforcer les coopérations*, Dépliant promotionnel Phase 2, (Paris, 2024), 2p.

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, *Quartiers à Impact Collectif, Bilan par site, Phase 1*, (Paris, France, 2023), 8p.

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, *Quartiers à Impact Collectif, Cadrage de l'expérimentation et feuille de route*, (Paris, France, 2022), 11p.

Entretiens

Avelange, Émilie, Chargée de coopération, Ville de Dreux, Eure-et-Loir, France, entretien par Jean-Marie Chapeau, 11 octobre 2024.

Blaszczyk, Pascal, Directeur Centre Social Condé sur L'Escaut, France, entretien par Jean-Marie Chapeau, 4 octobre 2024.

Boudreault, Félix, Conseiller en développement collectif, SCOP-Accolades & Niska, Sherbrooke, Québec, entretien par Jean-Marie Chapeau, 21 octobre 2024.

Duval, Christine, Cheffe de projet - Méthodes et Coopérations, ANCT, France, entretien par Myriam Bérubé et Jean-Marie Chapeau, 20 septembre 2024.

Piegay, Matthieu, Conseiller en développement collectif, SCOP-Accolades & Niska, Sherbrooke, Québec, entretien par Myriam Bérubé et Jean-Marie Chapeau, 2 décembre 2024.

Seux, Rémi , Délégué du préfet à la politique de la ville, Saint-Étienne, Loire, France, entretien par Jean-Marie Chapeau, 27 septembre 2024.

Théorisée et expérimentée en Amérique du Nord, la démarche d'impact collectif vise à permettre aux initiatives collectives de passer d'une situation où « les actions et les résultats sont fragmentés » à une « action commune menant à un impact collectif profond et durable ».

En s'appuyant sur les premières expérimentations engagées à Montréal, l'ANCT a décidé de lancer en avril 2022 une expérimentation nationale « Quartiers à Impact Collectif » qui permet de renforcer les dynamiques de coopération entre acteurs relevant de secteurs et de cultures professionnelles différents au profit de la participation des habitantes et des habitants.

Dans ce moment de déploiement de la nouvelle génération des contrats de ville, l'approche « impact collectif » apparaît comme une opportunité de proposer des transformations concrètes de paradigme pour l'animation de la politique de la ville et de participer à des changements systémiques. Elle propose à l'État local, aux collectivités territoriales et à la société civile de renforcer mutuellement leurs actions.

Le présent article, rédigé par deux spécialistes canadiens de la participation des habitants, porte sur la vague 1 de l'expérimentation « Quartiers à Impact collectif ». Il vient éclairer les premiers résultats et relire la mise en oeuvre des conditions de l'impact collectif dans un contexte français où l'État, en comparaison avec l'environnement canadien, joue un rôle prépondérant dans le déploiement des politiques publiques.

COMPRENDRE

ÉTUDE DE CAS SUR L'EXPÉRIMENTATION «QUARTIERS À IMPACT COLLECTIF»

Agence nationale de la cohésion des territoires - Crédit photo couverture : ANCT - Mai 2025