



# QUARTIERS À IMPACT COLLECTIF Mayotte





CÉDRIC KARI-HERKNER



## Mot du Sous-Préfet, Secrétaire Général Adjoint de Mayotte



L'approche Impact Collectif est pertinente lorsque l'on a identifié un défi urgent et prioritaire pour tous. Au regard des forts enjeux en matière de politique de la ville et cohésion sociale de notre territoire, sur lequel plus de 70 % des habitants vivent en quartier prioritaire, il est apparu évident de saisir l'opportunité de mener l'expérimentation de cette démarche à Mayotte.

Mayotte est un département à nul autre pareil et les défis à relever sont immenses lorsqu'on sait que 77 % de la population vit sous le seuil de pauvreté, 30% des actifs sont au chômage (taux le plus élevé de France), 7 personnes sur 10 non qualifiées, 2/3 des entreprises informelles et 58 % des personnes en âge de travailler en situation d'illettrisme.

Pour mettre en œuvre l'approche Impact Collectif, le choix s'est porté sur l'habitat. Ce dernier est fortement marqué par la précarité puisque 37% de maisons individuelles sont construites en tôle et 2 logements sur 3 sont surpeuplés ; de surcroît, 1/4 des ménages n'ont pas accès à l'eau courante. A cela, il faut ajouter la prolifération d'habitats informels par des populations qui les occupent sans droit ni titre.

La commune de Koungou conduit une politique très volontariste de résorption de l'habitat insalubre depuis plusieurs années. Dans le cadre du renforcement de celle-ci, il nous a paru opportun de cibler ce territoire pour expérimenter cette approche innovante.

Convaincus de l'adéquation de cette nouvelle méthode de concertation, plus horizontale et inclusive, avec les enjeux complexes auxquels nous devons répondre dans nos quartiers, nous sommes fiers de faire partie des précurseurs de l'approche Impact collectif sur le territoire national.



# Préambule

Convaincue que l'enjeu majeur de la prochaine génération de contrats de ville réside dans la **capacité à renforcer l'engagement** de toutes les parties prenantes, **les dynamiques de coopération et la diversification** des formes de participation citoyenne, l'ANCT a lancé en avril 2022 une expérimentation nationale sur **les démarches de coopération** dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, appuyée sur **l'approche d'Impact collectif**.

Si l'idée de coordonner les efforts paraît simple en théorie, la mettre en œuvre nécessite la **collaboration rigoureuse d'acteurs provenant de différents secteurs**.

**Dans ce moment de réflexion autour de la nouvelle génération des contrats de ville, l'approche « impact collectif » apparaît comme une opportunité pour proposer des changements concrets de paradigme de l'animation de la politique de la ville.**



# L'impact collectif

L'expression « **impact collectif** » a été inventée en 2011 par John Kania et Mark Kramer. Leur article sur l'impact collectif paru dans le magazine Stanford Social Innovation Review décrit certains des ingrédients permettant aux initiatives communautaires 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** ». Cet article a eu l'effet d'un électrochoc **dans le domaine du changement communautaire** en Amérique du Nord, alors pourquoi pas en France avec la politique de la ville ?

Les **inégalités territoriales** ou les **problèmes sociaux**, comme le chômage, le décrochage scolaire ou l'accès aux droits, sont très complexes à appréhender et nécessitent une action collective bien organisée pour trouver des solutions adaptées. Les fondements de l'approche de l'impact collectif reposent sur le constat qu'**aucune organisation isolée** ne peut parvenir à générer à elle-seule des **changements sociaux de grande ampleur**.



# Genèse

« Quartiers à Impact Collectif » consiste à **impulser et renforcer des dynamiques** de coopération dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville partant du principe qu'une **organisation isolée** ne peut résoudre à **elle seule** des **problèmes complexes**.

Expérimentée dans les quartiers de Montréal depuis 2016, elle a permis de réaliser des **avancées significatives dans différents domaines** : logement, alimentation, parentalité, réussite éducative.



" L'impact collectif est une **approche intégrée** qu'adopte un regroupement d'acteurs à l'échelle d'un bassin de vie ciblé afin de **s'emparer d'un enjeu complexe** et de **générer des effets concrets et significatifs** sur la population à l'échelle d'un quartier (impact social). L'impact collectif, c'est aussi apprécier **la complexité sans vouloir la maîtriser**, c'est **explorer des stratégies** pour faire évoluer les programmes et les systèmes, c'est **considérer autrement** l'implication de chacun par une **collaboration de confiance** pour un **partenariat de valeur** ! "

**Source : SCOP Accolades**

Pour **organiser** cette action intersectorielle, **cinq conditions** sont à mettre en travail. Ces dernières sont **interdépendantes** et reposent **sur des principes de collaboration** et de **coopération** entre les parties prenantes :

- Une vision partagée du changement visé est construite collectivement ;
- Les actions se renforcent mutuellement. Cette synergie d'actions a une plus grande incidence sur les changements visés ;
- Les systèmes d'évaluation sont partagés. Ils permettent de faire des apprentissages stratégiques et ainsi de mieux appréhender des phénomènes complexes ;
- Les communications sont soutenues pour mobiliser les premiers concernés ;
- La structure de soutien permet de faire vivre la collaboration et la coopération entre les parties prenantes en gardant le cap sur le changement visé.

## De manière opérationnelle

- Se mettre d'accord sur une vision commune de long terme. A rebours, décrire les différents changements nécessaires à moyen terme et les actions de court terme - **Démarche d'impact ou de changement**
- Evaluer collectivement et régulièrement les actions, les ajuster ou les réorienter pour atteindre les changements de moyen terme - **Boucles évaluatives**
- S'appuyer sur quelques professionnels dont la compétence est la coopération - Structure de soutien

# L'expérimentation en France métropolitaine et en outre-mer

## La formation des territoires expérimentateurs

En 2022, **neuf collectifs locaux volontaires** ont été constitués dans **trois régions, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France et Mayotte**, autour d'un trinôme Etat - collectivité - acteur associatif, et se sont formés à l'échelle régionale à l'approche impact collectif pour l'expérimenter autour d'une vision partagée à l'échelle du quartier.

**Douze journées de formation** ont été dispensées à partir du mois de mai 2022 par un consortium franco-canadien spécialiste de l'Impact Collectif. Les dernières formations se sont terminées en février 2023 pour l'Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France tandis que pour Mayotte la fin du parcours a eu lieu en avril 2023. En complément, chaque site a bénéficié d'un **accompagnement ponctuel** par le formateur pour la mise en pratique au niveau local.

Des représentants régionaux ont participé à **une immersion au Canada** d'une semaine en octobre 2022 permettant de rencontrer les acteurs locaux embarqués dans la démarche et de nourrir les réflexions pour la suite de l'expérimentation dans les quartiers prioritaires en France.

## La formation

3 régions expérimentatrices : Auvergne Rhône Alpes, Hauts de France, Mayotte  
9 collectifs locaux à l'échelle d'un QPV autour d'un trinôme : délégué du préfet, chef de projet, acteur associatif

Un dispositif d'accompagnement par un consortium d'acteurs de l'ESS : 12 jours de co-formation et un accompagnement ponctuel pour la mise en pratique dans chaque site

Une immersion au Canada pour un groupe de 15 représentants régionaux.



A ce stade, **les professionnels formés** à l'impact collectif et les acteurs qu'ils ont su mobiliser ont établi **des visions communes** de long terme pour les **QPV**, puis à rebours des changements de moyen terme et **des actions de court terme**.

# Faire communauté en sollicitant les sites engagés

Une vidéo a été tournée à **Château-Thierry**.

L'équipe de Mayotte a témoigné en visio de l'expérimentation et de l'immersion au Canada auprès de **250 participants** (Préfets, sous-préfets et délégués du Préfet).

Saint-Etienne a exposé l'avancement de sa démarche au cours d'une rencontre organisée par le CRPV Bretagne-Pays de Loire et en fera de même à l'ANCTour

## L'animation des communautés de pratiques

Les services de l'Etat et les (centres de ressources politique de la ville) CRPV accompagnent la dynamique au niveau régional, en participant activement aux formations régionales, en faisant connaître l'expérimentation et en la valorisant ou **en organisant des rencontres d'échanges de pratique**

**Une visio de lancement en avril 2022 et une réunion nationale en distanciel en novembre 2022** ont permis aux territoires embarqués de faire le point sur l'avancement de la démarche et de voir émerger une communauté nationale « **Quartiers à Impact Collectif** ». Elle se concrétise à travers l'ouverture **de trois groupes régionaux et d'un groupe national sur la plateforme la Grande Equipe** à destination de tous les acteurs de la politique de la ville.

Une rencontre nationale qui réunira tous les sites engagés dans l'expérimentation est prévue en juin 2023, elle sera élargie à quelques **Cités Educatives et Cités de l'Emploi** qui sont déjà engagées dans des démarches de coopération.

## La capitalisation de l'expérimentation

Un processus de systématisation des apprentissages et des connaissances est en travail.

En particulier, l'hypothèse posée est que le renforcement **des dynamiques de coopération** entre les trois acteurs incontournables de la politique de la ville (Déléguée ou délégué du Préfet / Cheffe ou chef de service politique de la ville de la collectivité territoriale / Association) est de nature à **favoriser la construction de réponses coordonnées**, au plus près des problématiques auxquelles font face les habitantes et les habitants des quartiers et constituent une condition indispensable pour viser des **changements systémiques**.

En outre, **la coordination régionale** est un facteur clé de réussite de l'expérimentation, l'Etat local et les CRPV jouant à ce niveau un **rôle fondamental**.

Enfin, **une gouvernance qui articule les niveaux national, régional et local** met en jeu un dialogue entre cadre commun et spécificité des territoires.



# Concrètement à Mayotte et sur les 8 autres sites engagés

En avril 2022, une réunion grand format s'est tenue pour lancer la démarche auprès des **3 régions concernées** par l'expérimentation. A ce jour ce sont **8 quartiers et 1 ville** qui sont embarqués dans cette démarche : **Le Teil, Montélimar, Pont-de-Claix, Saint-Etienne, Château-Thierry, Hazebrouck, Liévin, Valenciennes** et **Koungou**.

L'année a été consacrée aux formations pour que le **trinôme**, délégué du préfet, chef de service politique de la ville, association ou citoyen du territoire apprenne à se connaître et se forme à l'**Impact Collectif**. Le travail de coopération a permis d'élaborer des visions et des chemins de changements. Il a impulsé des dynamiques locales avec la constitution de groupes de courageux qui commencent à partager ces changements. Pour certaines et certains les pratiques professionnelles au quotidien ont évolué dans la manière d'animer une réunion ou dans la manière de faire intervenir les habitantes et les habitants. Sur quelques QPV, le suivi des formations a été moins linéaire avec un turn over des équipes ou avec une actualité urgente qui oblige à se mobiliser ailleurs.

Pour Mayotte, l'équipe formée a réuni la Préfecture, les directions politique de la ville et développement urbain de Koungou, le conseil citoyen de Majicavo, l'EPFAM, les associations Croix Rouge et Coallia. Au total **12 personnes** ont été formées par Félix Boudreault, des scoops franco-canadienne Accolades et Niska. Ensemble, les membres du collectif ont travaillé des chemins de changement sur la thématique du logement.

Début **avril 2023**, la dernière formation à l'**Impact Collectif** s'est tenue à la mairie de Koungou. À cette occasion, l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) s'est rendue à Mayotte pour suivre l'expérimentation et s'imprégner de la réalité du terrain. En compagnie des délégués du préfet à la politique de la ville, les agents de l'ANCT ont notamment rencontré à Kawéni, le conseil citoyen et les associations de proximité ainsi que l'équipe de la maison du projet de renouvellement urbain et de la cité éducative.

À l'issue de la formation, **les membres du collectif mahorais** sont convaincus du principe de coopération et de la démarche d'impact collectif. Ils ont trouvé la proposition stimulante et le travail collectif entre acteurs de la politique de la ville nécessaire pour monter un projet. Mais, ils pointent la difficulté de lancer concrètement la démarche. La présence de **Félix Boudreault** a été très importante et structurante pour avancer même s'il reste joignable pour un accompagnement ponctuel à distance. Toujours engagé, le collectif mahorais souhaite faire connaître la démarche plus largement à Mayotte et poursuivre les échanges de pratique avec les différents sites engagés dans l'expérimentation en France métropolitaine.







## Témoignage de Maylis POUNY-FAGALDE

DÉLÉGUÉE DU PRÉFET À MAYOTTE ET  
QUI A PARTICIPÉ À L'IMMERSION AU  
CANADA EN OCTOBRE 2022



Il s'agissait d'un voyage d'immersion pour une cohorte de 18 français pour observer, échanger et s'inspirer autour du projet impact collectif déployé depuis 5 ans dans 17 quartiers de Montréal et qui est en train de passer en phase 2 avec 13 quartiers de plus.

Le séjour s'est déroulé du 22 au 29 octobre 2022. Il était organisé par le consortium franco-canadien Niska / Accolades et Centraide, l'organisme communautaire porteur du projet à Montréal.

Le groupe était constitué de 15 représentants régionaux des 3 territoires d'expérimentation (Hauts de France, Auvergne Rhône Alpes et Mayotte) et 2 représentantes de l'ANCT.

La semaine a été ponctuée par des temps de travail et d'échanges (entre le groupe, avec des acteurs de Montréal, avec les précurseurs de l'approche, des présentations, des ateliers thématiques...), des visites concrètes de quartiers sous différents formats (marche terrain, forum dans une salle avec différents partenaires...) et elle s'est terminée par un festival organisé pour l'occasion par l'ensemble des acteurs investis au sein de la démarche.

Durant le séjour, se sont posées les interrogations suivantes :

- Comment fonctionner sans pilotage institutionnel ? L'approche à Montréal mise sur une coopération basée sur l'équité, sans hiérarchie ;
- Comment mobiliser les acteurs et les habitants ?
- Comment évaluer les impacts de l'approche ?
- Comment convaincre sur l'approche, la vulgariser pour l'expliquer rapidement ?
- Quelles sont les clés de la réussite de cette coopération ?
- Quel format donner à la « structure de soutien » ?

Les principaux constats :

- Le projet est porté par des organismes communautaires financés par des fondations (fonds privés) avec des enveloppes spécifiquement dédiées à long terme ;
- Les méthodes participatives et de coopération étaient déjà bien instaurées : avec des tables de quartiers comprenant des salariés spécifiques pour rassembler les acteurs pertinents et aller à la rencontre des habitants. Il est important d'impliquer les bons acteurs au bon moment ;
- La méthode d'évaluation est simple, fluide permettant de se concentrer sur les apprentissages et de suite rectifier ce qui ne va pas pour avancer efficacement à chaque étape. Cette étape est parfois accompagnée par un cabinet conseil ;
- L'idée de vouloir expliquer, vulgariser pour convaincre n'est pas nécessaire, il faut vraiment passer à l'action pour démontrer l'efficacité de la démarche en commençant par des actions concrètes et réalisables.

Cette méthode a fait ses preuves dans d'autres pays, notamment anglo-saxons. Mais cette approche innovante appliquée dans des contextes très différents sera-t-elle adaptée au territoire français ? C'est ce que nous tentons de découvrir. Dans tous les cas, cette méthode favorise une participation élargie à la conduite de projet et un partenariat renforcé.





Centre de Ressources Politique de la Ville | Mayotte

1 rue Caféni, 97680 TSINGONI - Tel : 02 69 60 97 29  
contact@gipmaore.yt - www.gipmaore.yt