



## Projet Mutualisons! Samen Bouwen

«Co-construire des mutualisations de ressources pour augmenter son impact: enjeux, méthodes et processus»

*Cahier de synthèse n° 3 - version en construction, juillet 2019*



## Introduction

Ce cahier de synthèse vise à cadrer, sur base de nos expérimentations, comment peut se passer un processus de mutualisation de ressources visant l'augmentation d'impact et la mise à l'échelle. Nous préférons d'emblée signaler que son contenu est en construction, qu'il s'agit d'un premier *draft*. Nous avons encore peu de recul sur les expérimentations que nous menons. Le contenu actuel se base sur un certain nombre d'intuitions qui devront, en cours de projet, encore être validées, affinées et dont la présentation générique devra être davantage formalisée.

A ce stade, ce cahier insiste essentiellement sur le caractère itératif du processus de co-construction d'une mutualisation. Nous avons identifié quatre grands cycles d'activités qui sont abordés dans les pages suivantes. Un cinquième cycle, opérationnel et lié aux techniques et méthodes utilisées, est un cycle-cœur, car il se décline lors de chacun des quatre autres cycles.

Par ailleurs, nous avons identifié comme défi principal la question de la définition de l'impact social. Alors que nos hypothèses de recherche avaient été construites sur l'idée même que l'augmentation d'impact des alternatives bruxelloises était nécessaire, nous avons pu découvrir que cette question était peu traitée de façon directe par ces alternatives. Nous avons donc dû nous adapter à cette situation et approfondir l'exploration de cet aspect théorique du projet. Tant la définition que l'évaluation de l'impact social constituent un enjeu complexe avec lequel nous devons nous familiariser pour pouvoir traiter de cette question avec les co-chercheurs. D'autant que, dans le cadre du projet, nous traitons de l'impact à deux niveaux : comprendre l'impact de chacune des alternatives impliquées dans les processus de co-construction des mutualisations pour que ces dernières soient à même d'agir sur ces impacts. Ce qui nécessite également de penser l'impact des mutualisations sur l'impact des alternatives.

Tout au long du cahier de synthèse, nous illustrons nos propos par des récits tirés de nos expériences.

## Vue d'ensemble

### Un processus itératif

Co-construire des mutualisations de ressources pour augmenter son impact social n'est pas un processus linéaire. Comme tout processus participatif et co-créatif, la co-construction de mutualisations de ressources s'apparente à de la navigation plus tôt qu'à de la planification. Les étapes ne se suivent pas de manière strictement séquentielle, mais se développent plutôt continuellement en interactions les unes avec les autres, chacune d'elles adaptant son (ses) output(s) selon les inputs des autres étapes.

C'est pourquoi, selon notre expérimentation - qui est toujours en cours - nous envisageons la co-construction de mutualisations de ressources pour la mise à l'échelle comme l'ensemble des interactions entre différents cycles d'activités. Un premier ensemble d'activités consiste à **diagnostiquer les besoins** : « de quel type de mutualisation aurions-nous besoin pour augmenter notre impact ? » ; « quelles sont les ressources que nous pourrions mutualiser ? ». Répondre à ces questions implique d'avoir une **définition précise de l'impact** dont l'augmentation, l'amélioration ou l'augmentation est souhaitée. Cette étape dépend, elle, fortement **des publics et/ou des acteurs qui sont impliqués** dans le processus. Ces trois étapes ne sont donc pas séparées les unes des autres et, selon la situation, le point de départ sera l'une ou l'autre. Une fois ces trois ensembles d'activités suffisamment aboutis, le collectif peut passer à la phase de **configuration des outils**. Cette phase vise à traduire les outputs des trois phases précédentes en fonctionnements opérationnels. Enfin, pour chaque ensemble d'activités, il convient de **choisir et adapter les méthodes** afin d'aboutir aux objectifs fixés.

Figure 1 Les ensembles d'activités liées à la co-construction de mutualisation de ressources pour augmenter son impact



Dans le cas de Mutualisons ! Samen Bouwen, nous avons globalement démarré par le cycle de diagnostic. Selon la logique de notre recherche, nous sommes en effet partis de l'hypothèse qu'il « fallait » mutualiser ; nous nous sommes donc demandé « quoi » (cycle du diagnostic), pour ensuite nous demander avec qui (cycle d'identification des publics) et selon quelles modalités pour permettre l'augmentation d'impact (cycle de définition des finalités et de configuration des outils).

Ce processus général a cependant été ponctué d'autres processus qui n'ont pas suivi le même ordre chronologique. Ainsi, en réorientant l'expérimentation de la mutualisation d'un lieu, nous avons enclenché un processus dont la contrainte première n'était plus le « que mutualiser »,

mais bien « que faire ensemble de plus à partir du lieu que nous mutualisons déjà » (cf. *infra*, Mutualisation Bota 75). Ici, le contenu des besoins était directement dépendant des publics déjà parties prenantes. Les logiques de mutualisation sont également alors différentes.

## **Défis méthodologiques**

Deux ensembles de défis méthodologiques sont liés à nos expérimentations. Premièrement, la diversité des méthodes et techniques que la co-construction de mutualisations de ressources nécessite. Deuxièmement, les mutualisations pour l'augmentation d'impact nécessitent de clarifier ce qui est entendu par cette notion d'impact. Or, il n'y a pas de consensus, tant dans la littérature que sur le terrain.

### ***La diversité des méthodes et des techniques***

La mutualisation de ressources pour augmenter son impact demeure, selon notre expérience, un défi méthodologique. Depuis le début des expérimentations, nous utilisons différentes méthodes qui participent toutes à la co-construction des mutualisations, mais qui varient selon leur degré/niveau d'inclusion ou de participation des publics concernés.

En tant que consortium de recherche explorant la mutualisation de ressources pour augmenter l'impact, nous utilisons, à ce niveau, différentes techniques et méthodes pour mener à bien nos objectifs. Ces méthodes ne sont pas les mêmes que celles que nous mobilisons lorsque que le processus de co-création s'ouvre au-delà du périmètre de consortium de recherche. La navigation entre ces différents types de méthodes demande une flexibilité et une capacité à changer de posture qui peut parfois nuire à l'efficacité du processus.

Par exemple, afin d'établir un diagnostic des besoins, nous avons continuellement oscillé entre méthodes plutôt quantitatives (type questionnaires) afin de soutenir la co-construction des propositions qui

seraient ouvertes à des modes de participation plus larges et plus ouverts (des ateliers de co-crédation, story-telling). Outre l'utilisation de ces différentes méthodes qui ne demandent pas le même type de compétences pour en analyser les résultats, elles peuvent également entrer en conflit avec l'intention de co-crédation de notre projet.

Pour autant, notre expérience nous apprend qu'il convient d'adapter et d'ajuster les méthodes aux publics et aux objectifs de chaque activité. Ce constat n'a rien de neuf, bien entendu. Mais nous pouvons en faire le récit, à partir de nos expériences. La ligne de conduite de notre expérience est de maintenir la participation à chaque étape du processus de co-construction tout en choisissant le bon niveau de participation selon les étapes. Enfin, une forte responsabilité est assumée par le « pilote » du processus, chargé de donner l'impulsion et d'animer dans la durée le collectif qui se rassemble autour d'une mutualisation de ressource. De ce pilote et des méthodes d'animation qu'il mobilise dépend la réussite ou non de l'ensemble du processus de co-construction.

### ***La notion d'impact social, toujours en construction***

La notion d'impact social et la question de son évaluation constitue une confrontation en soi avec la complexité, qui est d'ailleurs au cœur des activités des entreprises de l'économie sociale et des initiatives citoyennes.

La complexité liée à la notion d'impact est de quatre natures (Stievenart & Pache, 2014) :

- **Complexité computationnelle** : cette complexité est liée au nombre et à la variété des éléments à prendre en compte pour analyser l'impact. Cette situation nécessite de prioriser les informations, ce qui induit nécessairement certains biais.
- **Complexité systémique** : dans la réalité, de multiples facteurs sont souvent à l'origine d'une variété d'effets (pouvant rétroagir sur les facteurs initiaux). La relation de causalité entre une action et un

effet, ne peut donc pas être établie incontestablement de façon linéaire. « *Appréhende l'ensemble des chaînes d'effet apparaît ainsi comme une véritable quête labyrinthique et toute modélisation des impacts d'une entreprise sociale serait de fait simplificatrice* » (Stievenart & Pache, 2014, p. 82).

- **Complexité épistémique** : cette complexité renvoie aux limites de nos connaissances. En effet, une démarche d'évaluation de l'impact social traite de questions telles que les effets d'une ou plusieurs actions sur ce que pensent, pourraient faire, ressentent des individus mais aussi sur les conditions de vie ou le bien-être. A cet égard, les sciences sociales n'offrent que des grilles de lectures et des modèles partiels pour estimer ces effets. Le choix d'une approche méthodologique fera dépendre les résultats du paradigme et des hypothèses qui lui sont inhérents.
- **Complexité axiologique** : cette complexité renvoie aux valeurs et à la vision de la société, qui fondent tout projet à vocation sociale, mais qui ne sont pas forcément partagées par toutes les parties prenantes. Il existe également des divergences d'intérêts. « *Un bénéficiaire, un financeur ou un bénévole ne partageront pas nécessairement la même analyse des objectifs prioritaires visés* » par le projet (Stievenart & Pache, 2014, p. 82).

Pour conclure ici, on peut considérer que la notion d'impact est contingente. Elle n'a pas de définition universelle. Sa définition dépend des valeurs portées par ceux qui la définissent et du contexte. Chaque structure doit co-construire la définition de l'impact social qu'elle entend porter dans/pour la société via la réalisation de ses missions. La complexité de la notion d'impact et les difficultés liées à son appréhension jalonnent l'ensemble du processus de co-construction des mutualisations visant à augmenter cet impact : comment s'assurer que les effets de ces mutualisations portent sur l'impact de leurs utilisateurs ?



Sans aucun doute, via la co-construction de mutualisations dont nous devons analyser et anticiper les impacts, nous sommes directement confrontés à cette complexité.

# Cycle 1 - Diagnostiquer les besoins

## Balises et repères

Réaliser un diagnostic permet de situer son projet de mutualisation par rapport à l'existant. Ce rapport à l'existant est de plusieurs ordres, selon plusieurs questionnements.

- **L'idée même de la mutualisation est-elle innovante ?** A ce niveau, l'idée du diagnostic est de valider l'intérêt intrinsèque du projet de mutualisation. Cette validation devrait prendre en compte plusieurs critères, liée au caractère innovant. En effet, on ne peut lier l'aspect innovant uniquement au fait que la mutualisation existe ou non dans la réalité. Dans notre cas, l'aspect innovant est avant tout contextuel et lié au public cible. Notre diagnostic a révélé que la mutualisation de ressources était structurellement absente des formes de coopération entre alternatives bruxelloises et initiatives citoyennes. Le premier critère est donc, innovant *pour qui*. Ensuite, le deuxième aspect est lié à l'objectif porté par la mutualisation. Dans notre cas, nous visons l'augmentation d'impact et la mise à l'échelle. Cette finalité sous-tend toute la construction de la mutualisation et la façon dont elle fonctionne ensuite. Une mutualisation peut être pertinente, sans pour autant permettre une mise à l'échelle.
- **Quels impacts doivent être améliorés ?** Ce questionnement relie directement la question du diagnostic à la question de la finalité de la mutualisation. Diagnostiquer ses propres impacts et les évaluer participe au processus de diagnostic préalable au processus de mutualisation ici en question.
- **Quelles ressources sont liées aux impacts identifiés ?** Enfin, le dernier questionnement que nous suggérons dans ce cycle de diagnostic est lié aux ressources qu'il convient de mettre en

commun. En effet, selon l'impact dont l'amélioration/augmentation est souhaitée, le type de ressource en jeu n'est pas le même. Une fois la ressource identifiée (par exemple le lieu, les données), le diagnostic s'affinera en cours de processus. Par exemple, une fois la ressource « données » identifiées, il conviendra d'affiner : quels types de données, selon les activités de l'organisation ?

En outre, le diagnostic a pour objectif principal **d'ancrer le projet de mutualisation** dans les problématiques et les réalités des acteurs autour de la table. Un bon diagnostic facilitera la réussite des autres cycles, même s'il devra s'y adapter. L'intéressement des publics notamment sera facilité par un bon diagnostic, bien ancré dans les problématiques d'impact de ces derniers.

## Récit de notre expérience

### **Diagnostic - *Du général au particulier, et un affinement continu***

Mutualiser des ressources pour augmenter son impact demande de diagnostiquer ce qui sera l'objet de la mutualisation. L'expérimentation menée par Mutualisons ! Samen Bouwen suit une logique assez hypothético-déductive qui se soumet petit à petit à vérification. L'hypothèse portée est la suivante : un écosystème de projets et d'initiatives citoyens (les alternatives), porteur de résilience pour la ville, pourrait être mis à l'échelle via des processus de mutualisation de ressources entre les porteurs de ces initiatives.

Pour rappel, la mise à l'échelle désigne l'augmentation de l'impact social des alternatives (chacune singulièrement) et l'augmentation de l'impact de l'écosystème (ensemble, comme un « secteur »). La mutualisation en tant que vecteur de mise à l'échelle s'observe donc à deux niveaux ; elle sert à la fois chaque alternative qui y participe mais aussi l'écosystème dans son ensemble.

Ainsi, la première étape que nous avons réalisée est celle d'un diagnostic général. En effet, nous avons tout d'abord sondé un certain nombre (important) d'acteurs, représentatifs de l'écosystème que nous souhaitons soutenir. Ainsi, le diagnostic a tout d'abord porté sur les besoins à l'échelle de la Région : quels types de ressources devrions-nous mutualiser pour viser une mise à l'échelle des alternatives bruxelloises ? Ce diagnostic général a fait l'objet du *Cahier de Synthèse* 2.

Quatre types / ensembles de ressources ont été identifiées comment détenant un fort potentiel de mise à l'échelle pour les alternatives bruxelloises :

- les lieux physiques ;
- les données ;
- les forces vives, les services et les expertises.

Au moment de rédiger ce cahier de synthèse, nous avons pu poursuivre l'expérimentation de la mutualisation de deux types de ressources : les lieux et les données. La poursuite de l'expérimentation nous a fait passer à un autre niveau de diagnostic, plus proche des besoins des acteurs par rapport aux types de ressources en jeu.

Dans le cas de la mutualisation de données, nous avons donc poursuivi le diagnostic de façon plus approfondie avec l'identification des données qui devraient être sujettes à mutualisation. Pour ce faire, il s'agissait de répondre précisément aux questions suivantes :

- Quelles sont les données utilisées au quotidien par les futurs utilisateurs de la mutualisation ?
- Sur quelles données se focaliser pour optimiser la mise à l'échelle des futurs utilisateurs ?
- Quels outils seraient les « vecteurs de mise à l'échelle » par cette mutualisation ?

Dans le cas des lieux physiques, nous avons poursuivi le diagnostic en portant attention essentiellement aux fonctions et finalités d'un lieu mutualisé dans le cadre d'un processus de mise à l'échelle. Pour ce faire, il s'agissait de répondre aux questions suivantes :

- Quel type de lieu et pour quelles fonctions ?
- Comment (à quelles conditions) un lieu mutualisé peut-il mener à des coopérations davantage stratégiques qu'opérationnelles ?

Ces questionnements de diagnostic dépendent fortement des projets qui participent au processus. C'est pourquoi, le diagnostic n'est jamais indépendant des publics cibles (les utilisateurs potentiels de la mutualisation et/ou ses co-concepteurs) ni des finalités que se donnent les différentes formes de mutualisation. Ainsi, le diagnostic n'est jamais réellement clôturé avant la mise en œuvre concrète de la mutualisation ; il s'affine au fil du processus de co-construction, essentiellement selon les parties-prenantes qui participent au processus.

## Cycle 2 - Identifier et impliquer les publics

### Balises et repères

L'identification des publics et leur implication dans le processus de co-construction des mutualisations de ressources visant l'augmentation d'impact est un défi permanent. Ce défi se joue à chaque étape / cycle du processus de co-construction. La question de la participation est ici centrale : participation de qui, quand, comment, afin de permettre le bon déroulement du processus de co-construction. L'implication des publics dépend également de la méthode mobilisée, selon le cycle en jeu.

### ***Optimiser le niveau de participation selon les cycles***

Selon qu'on se situe à la phase de diagnostic ou de configuration des outils, le type de participation et l'intensité de la participation n'est pas identique. Le profil des participants peut également varier énormément en phase de démarrage du processus de co-construction, pour ensuite se stabiliser.

L'échelle de la participation suivante, inspirée de l'échelle de la participation d'Ernstein, peut aider à sélectionner le type de participation le plus adapté à l'étape du processus de co-construction dont il est question.

*Niveaux de participation*    *Explication*

<i>Collaboration</i>	Les participants participent eux-mêmes à la définition et à la construction du processus participatif et contribuent directement à la décision finale.
<i>Délibération</i>	Les participants formulent un avis sur le projet en construction.

<i>Discussion</i>	Les participants peuvent échanger au sujet de l'enjeu/sujet/projet, en confrontant leurs idées et points de vue.
<i>Consultation</i>	Participation symbolique. Les participants informent les détenant du contrôle sur le processus de leurs opinions et points de vue
<i>Information</i>	Participation symbolique. Les participants reçoivent une bonne information, mais sans pouvoir donner un quelconque avis.

Dans le cadre du processus de co-construction d'une mutualisation de ressources, la combinaison de ces différents niveaux de participation est indispensable. Du fait même que l'idée de départ soit portée par une personne ou un groupe restreint de personnes, le niveau de participation n'est déjà pas le plus abouti au commencement.

La difficulté et l'enjeu sont de pouvoir ouvrir progressivement ce processus en cours d'avancement. Ainsi, d'une certaine façon, il s'agit d'entrer dans un processus de plus en plus participatif et d'affiner les façons de faire en combinant les méthodes. Les différents types de publics - ou participants - selon leurs profils, ne seront pas non plus inclus selon des niveaux de participation équivalents.

De façon un peu schématique, une fois l'idée de mutualiser des ressources émergée, les acteurs au départ de cette idée entrent déjà dans le cycle du diagnostic. Afin d'affiner leurs intuitions, ils passeront probablement à une phase de **consultation** d'un plus grand nombre d'acteurs pour les rendre plus proches des besoins, ou pour élargir leur vision des choses, sans que les personnes consultées n'aient un quelconque pouvoir sur la suite du processus. Sur base des éléments qui en découlent, ils pourront entrer en phase de **discussion**, et choisir d'élargir le groupe, ou pas, en vue de construire une proposition plus aboutie. Cette proposition pourra être soumise à **délibération** élargie pour être améliorée ou plus adaptée à l'ensemble des participants potentiels futurs. Enfin, une fois la validation

établie, un groupe porteur peut enclencher un véritable processus de **collaboration**, visant à planifier le processus de mise en œuvre, répartir les tâches, construire les objectifs opérationnels du projet.

### ***Constituer un « groupe porteur / pilote »***

L'existence d'un groupe porteur du processus de conceptualisation et de mise en œuvre du processus est également indispensable. En effet, sans pilote, le processus risque de ne pas aboutir, comme pour n'importe quel type de projet. Ce groupe pilote a selon notre expérience, une double responsabilité.

La première est de maintenir le processus en vie, de maintenir le cap et les objectifs fixés au cœur des activités. La seconde est de penser et adapter quand et comment la collaboration qui se met en place au sein de ce groupe pilote doit repasser par des stades de participation plus ouverts mais potentiellement de niveaux différents : quand / pour quoi repasser par la consultation ? Quand/pour quoi repasser par la délibération plus large ? A qui s'adresser spécifiquement ?

Ainsi, le groupe porteur a le rôle de maintenir l'intéressement des parties prenantes directes comme plus indirectes au processus de mutualisation en jeu.

## **Récit de notre expérience**

### ***In Common - Constitution du groupe pilote et différents niveaux de participation***

La constitution du groupe pilote de cette mutualisation dû se réaliser en tenant compte de l'histoire de la création d'In Common. En effet, dès 2015, Dewey et Réseau Transition - comme d'autres acteurs - avaient déjà développé leur système de cartographie alimentée par les utilisateurs. Mais ces outils étaient souvent développés séparément et les données n'étaient pas suffisamment mises à jour. À la suite d'une



rencontre organisée par le Réseau Transition en 2016, plusieurs acteurs associatifs se sont engagés dans un processus de partage de données cartographiques. C'était le point de départ du développement d'un système qui permettrait aux acteurs de la société civile de mutualiser la gestion de leurs données cartographiques. C'est ainsi que In Common est né en 2017, en parallèle à la naissance du projet Mutualisons.

Les premiers partenaires du projet étaient Dewey, Petites Singularités, Réseau Transition, Mycélium, Agroecology in Action. Suite aux activités menées dans le cadre des premiers mois de la recherche, le rapprochement s'est intensifié entre Mutualisons et In Common, principalement via l'action de Dewey et Réseau Transition. Aujourd'hui, notamment suite aux activités menées dans le cadre du projet Mutualisons, la communauté comprend 103 utilisateurs dont la moitié environ est active sur l'espace de discussion. Parmi les nouveaux membres les plus actifs, notons deux acteurs majeurs de l'économie sociale : RESSOURCES et ConcertES.

En termes de répartition des rôles, de manière générale, Petites Singularités s'occupe davantage des aspects techniques et anime en particulier la « bibliothèque de données collaborative » (cf. *infra*), là où le Réseau Transition facilite davantage les rencontres entre acteurs et sert d'interface avec les alternatives (futurs utilisateurs). Dewey est présent à tous moments, sur tous les aspects, et nous nourrit de toute ses expériences passées. Petites Singularités coordonne davantage les aspects techniques et participe aux décisions stratégiques.

**« Headquarter for Change » - Adapter les méthodes et les niveaux de participation pour co-construire un lieu fédérateur**

A l'automne 2018, nous avons réuni autour d'une même table les alternatives ayant initié une dynamique autour de la création d'un « Headquarters for Change » bruxellois. Les co-chercheurs et partenaires

principaux au cœur de cette dynamique sont les acteurs suivants : Bral et Communa, tous deux membres du comité de pilotage de Mutualisons. Dans la mesure où ces acteurs avaient d'abord pensé leur projet sans lien avec Mutualisons, nous avons tout d'abord dû faire converger nos intérêts et objectifs respectifs.

Assez rapidement, suite à quelques premières rencontres avec ces deux acteurs initiateurs (groupe pilote), il est apparu nécessaire d'ouvrir la co-création et l'expérimentation de ce lieu à un public plus large. Nous avons donc dû élaborer avec le Bral et Communa le design d'une journée publique de co-création visant à co-construire la forme que pourrait prendre le futur lieu mutualisé. La co-construction de ce potentiel futur lieu commun s'est alors concentrée sur les objectifs qu'il se donnerait dans le contexte bruxellois et sur la définition d'un planning idéal à 10 ans. Les questions abordées lors de ce premier atelier de co-création ouvert à un nombre plus large d'alternatives bruxelloises ont été les suivantes : Quelles fonctions ce lieu devrait-il assurer pour les organisations et les personnes qui en bénéficieraient/l'occuperaient ? Quelles sont les valeurs et projets que ce lieu contribuerait à promouvoir ?

Le deuxième événement, projetant de poursuivre les réflexions premier atelier sur le lieu mutualisé, et surtout de faire émerger des lieux physiques potentiellement utilisables, n'a pas eu lieu à la date prévue. Les trois partenaires et co-chercheurs principaux de cette mutualisation (Bral, Communa, Mutualisons) se sont réunis à la date prévue pour faire le point et évaluer la situation. Une autre date a été déterminée, mais l'énergie de mobilisation, à charge du Bral et Communa, n'a pas porté ses fruits et cette réunion a également été annulée. Au final, ce projet, ambitieux sur papier et stimulant en théorie, demeure en standby et en gestation jusqu'à la visite d'un lieu le 21 mars 2019 : le Tri postal à Saint-Gilles. Ce lieu n'a cependant pas été retenu.

Dans ce contexte, notre rôle en tant que membre du consortium a été

de poser clairement la question de la façon de réorienter la mise en œuvre de la construction de ce lieu mutualisé. Nous avons réuni le Bral et Communa le 30 avril 2019 pour mieux cerner quels étaient les objectifs et impératifs de chacun.

Nous avons mieux défini les objectifs du lieu « fédérateur » positionné en tant que « Headquarters for Change ». Communa a décidé de faire un pas de côté et de laisser Bral et Financité tester cette idée auprès des alternatives bruxelloises. Néanmoins, si ce projet se voyait plébiscité, Communa serait alors prêt à co-construire ce lieu avec cet ADN « lieu fédérateur » et donc différent de ce qu'ils font en temps normal.

Financité et Bral ont mis sur pied un questionnaire envoyé à une centaine d'associations travaillant en région bruxelloise pour comprendre quels étaient leurs besoins et leur envie concernant un lieu mutualisé. Il a également été demandé de se positionner sur la proposition de « lieu fédérateur ».

Une vingtaine d'organisations ont répondu au questionnaire et ont confirmé qu'avoir un lieu pour mener leurs activités étaient nécessaire. La plupart d'entre elles ont également mentionné le fait que pour mieux mobiliser autour de leurs actions, un autre lieu leur serait utile.

La presque totalité des répondants ont approuvé l'idée du lieu fédérateur énoncée comme suit :

« BRAL, Financité et Communa ont ainsi fait émerger l'idée d'un lieu fédérateur pour les alternatives bruxelloises, celles-ci pourraient y organiser de manière permanente ou ponctuelle leurs activités. Les usager.e.s du lieu auraient alors la certitude de trouver en un espace reconnu et facilement identifiable des activités utiles pour transformer Bruxelles au quotidien. Ce lieu serait une sorte de "siège social du changement" où plusieurs grands mouvements sociaux pourraient se croiser et collaborer. Un lieu qui porterait les drapeaux de plusieurs luttes sociales. Grâce à un nombre important d'événements pour des publics différents, ce lieu serait la vitrine d'un modèle de société plus

équitable, solidaire et démocratique. Une place serait également prévue pour des initiatives émergentes afin qu'elles puissent trouver un endroit où éclore et se développer durablement dans la ville. »

### ***Bota 75 - Récit de l'intéressement de publics déjà en mutualisation pour une coopération plus poussée***

La phase 1 était la constitution même du living lab. Celle-ci pourrait elle-même se décomposer en plusieurs étapes : faire connaître et expliquer - à chaque occupant du bâtiment - le projet Mutualisons, notamment en tant que projet Co-Create (avec en ligne de mire la résilience urbaine) et sa question de recherche principale (voir plus haut), les deux types de mutualisations étudiées (lieux physiques et données) et enfin le rôle que pourrait jouer le Bota75 dans ce projet.

Une fois obtenu l'accord de chaque association (ou un sous-ensemble significatif d'entre elles) il s'agissait de désigner qui pouvait investir du temps dans ce projet et avec quelles marges de manœuvre (budget, ressources humaines, domaines de l'organisation...).

Tout cela devait être fait, d'une manière ou d'une autre. S'est alors posée la question du processus. A une extrême, on aurait pu imaginer envoyer un mail à tous les occupants du Bota 75, convoquer une réunion à la cantine, où on aurait présenté le projet, demandé aux personnes intéressées de rester pour une seconde phase de l'atelier et identifié des mesures de coopération possibles. Une autre option était de réaliser des rencontres bilatérales pour obtenir un feu vert des personnes ayant pouvoir de décision pour organiser un premier atelier et préparer minutieusement celui-ci.

C'est de manière plutôt intuitive mais non sans y avoir mûrement réfléchi que nous avons opté pour cette deuxième approche. Nous sommes en effet parti du constat qu'un living lab se proposant d'étudier des coopérations simple, renforcée ou stratégique allait nécessairement

toucher au cœur de ces organisations, discuter de leur éventuelle fragilité financière, constater leur faible impact éventuel, scruter leur organisation - plus ou moins efficace. Et que ceci pouvait ne pas être facile dans une salle remplie de gens qui se connaissent mal (ce constat étant désormais clairement établi).

Une seconde intuition était qu'envisager et étudier des pistes de changements organisationnels (c'est tout l'objet de l'expérimentation !) pouvait potentiellement susciter au sein des équipes des craintes non fondées ou des espoirs déçus, a fortiori si des pistes ambitieuses étaient envisagées. Le faire sans la moindre idée de si les mesures envisagées avaient la moindre chance d'être mises en œuvre aurait eu peu de sens.

Il nous a dès lors semblé qu'il fallait bien cadrer les ateliers qui auraient lieu durant cette recherche. Et en même temps, il fallait éviter qu'un cadre trop strict ne limite la créativité et l'enthousiasme des équipes. Il fallait trouver ce bon équilibre, créer la confiance et mesurer les marges de manœuvre de chacun.

C'est pourquoi nous avons opté, dans le cadre de la constitution du living lab « Bota75 » pour une construction en plusieurs phases (voir rapport d'activités) :

- rencontres bilatérales au niveau de chaque organisation pour voir qui aurait la décision finale et qui pourrait passer du temps dans les groupes de travail (mission d'information)
- obtention d'un mandat clair et feu vert pour le 1er atelier et la constitution de GT (et puis organisation et réalisation de ce 1er atelier et constitution de GT ; mission de formation)
- liste des expérimentations envisagées, avec estimation des moyens nécessaires et identification des impacts attendus (déclaration gouvernementale)

## **Cycle 3 - Définir les finalités : la question de l'impact social**

### **Balises et repères**

La question de l'impact est au cœur des processus de mutualisation de ressources que nous expérimentons. En effet, nous expérimentons des mutualisations de ressources dont le but premier est de contribuer à l'augmentation d'impact des utilisateurs et co-concepteurs de ces mutualisations. C'est pourquoi, le processus de planification et de co-construction de ces mutualisations doit, à un certain moment, se poser cette question de l'impact. Selon notre expérience, elle se pose à deux niveaux.

Premièrement, si l'objectif est d'augmenter l'impact des utilisateurs, le processus doit s'atteler à traiter avec ces utilisateurs la question de ce qu'ils définissent être leur impact social. Deuxièmement, il faut s'attarder sur le lien entre la mutualisation et ces impacts : c'est-à-dire, de manière quelque peu schizophrénique, quel est l'impact de la mutualisation (ce qu'elle permet de faire) sur l'impact des utilisateurs. À cet égard, nous considérons à ce stade que plusieurs logiques sont inhérentes à la mutualisation de ressources.

### ***L'impact social des utilisateurs de la mutualisation***

#### **Définir son impact ?**

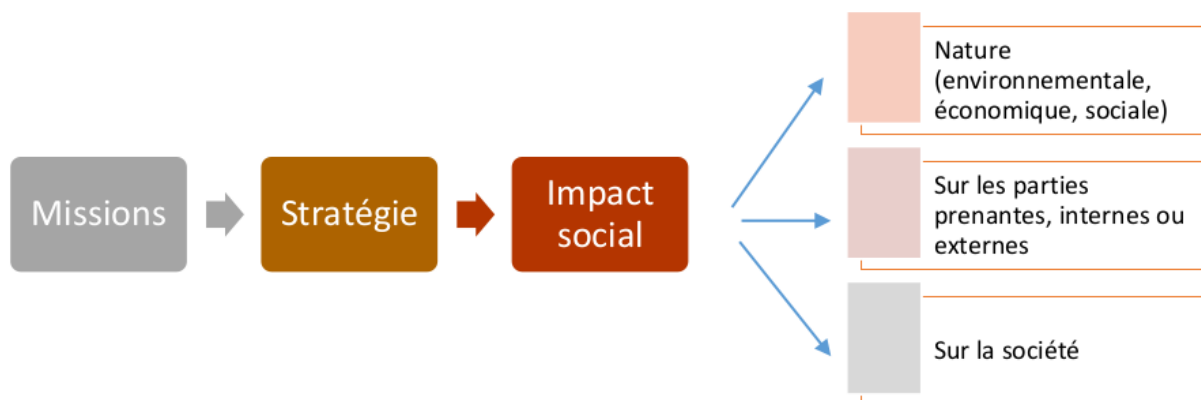
Comme nous l'avons défini dans le *Cahier de Synthèse 1*, la mise à l'échelle s'apparente à l'augmentation de l'impact social des alternatives. Cette augmentation peut passer par différents processus, dont la mutualisation de ressources.

Dans les travaux scientifiques ou les analyses au sein d'associations spécialisées, la notion d'impact social ne détient pas de définition unique. Elle peut être comprise comme un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité. Elle peut concerner des individus

ou la société. Elle peut renvoyer aux effets à long terme ou à court et moyen terme ou à l'ensemble des effets à court, moyen et long terme.

Dans le cadre de notre travail, nous gardons en tête la définition suivante, qui se veut plus restrictive : « *Les entrepreneurs sociaux et les associations poursuivent une mission sociale. Pour remplir cette mission, ils mettent en place une stratégie et un plan d'actions. L'impact social est l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités. Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale* » (Fondation Rexel & Improve, n.d.).

Figure 2 L'impact social



Cette définition a le mérite de présenter l'impact social dans toutes ses dimensions. D'une part, on comprend qu'il est une conséquence des activités d'une organisation menées dans le cadre d'une mission. D'autre part, on comprend que l'impact social s'observe de façon négative ou positive et qu'il peut être de différents ordres. Ces éléments de balises devraient permettre à une organisation de penser plus précisément l'impact qu'elles entent générer dans la société.

Plusieurs questions, plus opérationnelles, peuvent aider à entrer dans cette démarche :

- *Qu'est-ce qui est attribuable à notre action, c'est-à-dire les résultats moins ce qui se serait passé sans notre intervention ?*

- *Comment pourrions-nous décrire le changement que nous désirons provoquer dans la société et/ou chez les personnes à qui nous nous adressons ?*
- *Le projet crée-t-il une différence significative par rapport à l'existant ?*

### **Evaluer / mesurer son impact ?**

Tenter de définir son impact social permet d'entrer en réflexion par rapport à cet enjeu, qui pose assez directement et parfois de façon inconfortable la question de l'utilité sociale d'une organisation ou la question du changement objectif qu'elle produit pour l'intérêt général.

Assez mécaniquement se pose alors la question de l'évaluation de cet impact. Mesurer son impact social consiste à passer par quatre étapes fondamentales :

1. **Développer une hypothèse** : « notre activité a des impacts d'une certaine nature sur certaines parties prenantes ».
2. **Définir des indicateurs** : permettent de mesurer les impacts.
3. **Collecter et analyser des données** : elles peuvent être qualitatives et / ou quantitatives.
4. **Conclure** : quels sont les impacts effectivement mesurés ? Quels sont les impacts non recherchés ?

L'évaluation d'un projet peut être réalisée en amont du début du projet, afin d'estimer théoriquement les impacts prévisionnels. Mais aussi en aval, pour mesurer l'atteinte des objectifs, ou bien en continu, afin de piloter l'impact social.

Il faut cependant préciser que la mesure de l'impact social ne permet pas de mesurer la pertinence des objectifs du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires ou de la société, ni la cohérence entre objectifs et ressources investies dans l'activité. Il s'agit, comme signalé, de mesurer le changement et l'attribution de ce changement à la solution étudiée.



En outre, passer par un processus d'évaluation d'impact nécessite de déterminer les objectifs précis qui en justifient la mise en œuvre. Avant de se lancer dans un tel processus, il faut pouvoir répondre collectivement à ces questions :

1. **Pour quoi passer par l'évaluation d'impact ?** Les raisons et les arguments invoqués doivent idéalement être partagés et compris afin de consacrer un certain nombre de ressources (compétences, financières, ...) dans la mise en œuvre de processus. Il s'agit de déterminer ce que l'évaluation d'impact va permettre : vérifier l'atteinte des impacts définis par la mission ? Comprendre les effets de nos actions ? Identifier des axes d'amélioration ?
2. **Pour qui passer par l'évaluation d'impact ?** Identifier à qui s'adresseront les résultats des mesures affecte les méthodes utilisées, les indicateurs choisis et le choix des ressources allouées. Les résultats peuvent s'adresser aux parties prenantes internes ou externes, aux pouvoirs subsidiant, etc.
3. **Comment réaliser l'évaluation d'impact ?** Il s'agit de déterminer qui prendra en charge cette mission d'évaluation d'impact et selon quelles modalités (temps, moyens, etc.) et avec quelles méthodes (monétarisation, par indicateurs, modèles logiques, groupe de comparaison, etc.) ?

La mesure de l'impact social est donc un exercice potentiellement fastidieux, complexe et chronophage, voire coûteux. Elle demeure cependant un enjeu sociétal majeur, dans la mesure où la performance et l'utilité sociétale des entreprises sociales ou des initiatives citoyennes ne se juge pas à l'aune de leurs résultats financiers mais bien de leur impact social. La reconnaissance de ces entreprises s'accompagne donc d'un questionnement quant à la manière dont cet impact peut être évalué. L'apparition récente de cet enjeu est le symptôme d'une volonté de dépasser une description et une comptabilisation d'activités menées ainsi que d'une ambition de dépasser la mesure d'une performance strictement économique. Il s'agit de s'appuyer sur ce type d'évaluation afin de

convaincre les parties prenantes externes de l'intérêt de leur action et accompagner en interne l'amélioration des pratiques et maximiser l'efficacité.

Pour autant, force est de constater qu'il n'y a pas de référentiel partagé, ni de méthode faisant consensus. La complexité et le caractère contextuel, socialement construit, de l'identification, de la mesure et de la valorisation des changements individuels et sociaux générés par une entreprise sociale ou une association, demeure inhérente à l'exercice de la mesure d'impact.

### **Ressources utiles**

Il ne nous semble pas nécessaire de refaire un guide précis de l'évaluation d'impact social. De nombreux documents, très bien construits et que nous avons consultés, peuvent aider à cet égard toute organisation qui désire entrer dans ce processus de définition et d'évaluation de son impact social. Des organismes proposent également un accompagnement. A Bruxelles, c'est le cas de CoopCity.

#### *Guides de l'évaluation d'impact social*

- Stievenart E., Bellue C., Dasnoy J., 2013, Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves.
- Rexel Fondation, Improve. Guide la mesure d'impact social.
- Projet Vises. 2017. Evaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social. La nécessité d'une co-construction.
- Périlleux, A., Nyssens, M. 2016. Evaluer l'impact social. Utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ?

#### *Ressources scientifiques (impact social)*

- Gadrey J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents », rapport de synthèse pour la Dies et la Mire.
- Olsen S., Galimid B., 2008, Catalog of Approaches to Impact

Measurement: Assessing social impact in private ventures, Social Venture Technology Group with the support of the Rockefeller Foundation.

- Stievenart, E. & Pache, A. (2014). « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère ». Revue internationale de l'économie sociale, (331), 76-92.
- Mertens de Wilmars, S., & Marée, M. (2015). « What Does a Social Economy Enterprise Produce? » In The weight of social economy (Peter Lang).

#### *Acteurs locaux spécialisés*

- CoopCity : <https://coopcity.be/>
- SAW-B : <http://www.saw-b.be/>

#### **Ignorer son impact ?**

Au vu de ces éléments – difficulté de définir précisément son impact, de définir des indicateurs et d'expliquer les changements provoqués par l'organisation, ressources nécessaires à mobiliser – on constate qu'il est aisé de passer la question de l'impact social au second plan, voire de l'ignorer. Il est aussi possible de considérer cet impact comme non mesurable, surtout lorsqu'il s'agit de l'impact sur les personnes.

Cependant, il nous semble nécessaire, si l'on veut enclencher des processus de mutualisation dans le but d'améliorer son activité et/ou d'augmenter son impact, d'au minimum définir de façon consistante l'impact que l'on souhaite porter dans la société. Tout processus de mutualisation de ressources visant cet objectif doit passer par cet exercice de définition des impacts, dans le chef des co-concepteurs et utilisateurs finaux. Il permet en effet de jauger si la participation aux processus de mutualisation se justifie et d'objectiver pourquoi une implication à cette mutualisation est nécessaire pour l'accomplissement de leurs missions.

### ***L'impact de la mutualisation sur l'impact de ses futurs utilisateurs***

Le deuxième niveau de réflexion lié à l'impact social se situe dans l'identification du lien entre la mutualisation et l'accomplissement de leur impact par ses membres. Tout au long du processus de mutualisation, le fil rouge qui oriente les choix devrait être celui-là : est-ce que cette forme de mutualisation permettra d'augmenter l'impact des parties prenantes ? A quelles conditions ? Comment ? Ce questionnement est particulièrement lié au cycle de configuration de l'outil.

L'effet de la mutualisation sur l'impact des utilisateurs peut être schématiquement résumé comme suit.

*Figure 3 L'effet d'une mutualisation sur l'impact des utilisateurs-membres*



### **Quelles « logiques de mutualisation » pour quels effets sur leurs membres ?**

D'après notre expérience toujours en cours, on pourrait identifier différentes « logiques » associant la mutualisation en question et son effet sur la réalisation des impacts de ses membres. Selon les logiques, différents types d'indicateurs sont à co-construire pour objectiver la plus-value de la mutualisation pour l'augmentation/amélioration de l'impact des membres.

#### **La logique de moyens : réduire les fragilités par économies d'échelles et / ou optimisation de l'efficience**

Une première logique, assez pragmatique, est la logique de moyens. Cette logique renvoie à l'idée première de toute mutualisation : faire des économies d'échelle, réduire les coûts, rationaliser l'allocation des ressources disponibles, gagner du temps. L'effet d'une telle logique sur la

réalisation des impacts des membres de la mutuelle s'observe de façon indirecte : la mutualisation dégage des ressources précédemment immobilisées par certaines activités pour les réinjecter dans des activités liées directement à la poursuite des missions.

Un exemple concret de ce type de mutualisation, et que nous sommes en train d'expérimenter, est le lieu mutualisé.

*La logique de projet : améliorer ensemble la qualité et la quantité des impacts de chacun (efficacité)*

La logique de projet renvoie davantage à la mutualisation d'une ressource qui consiste à servir de point d'appui à un projet commun aux membres de la mutualisation. Ainsi, si l'on reprend l'exemple du lieu mutualisé, il peut « simplement » servir à diminuer les charges de chaque occupant en réalisant une économie d'échelle (logique de moyens). Dans le cadre d'une logique de projet, un lieu mutualisé peut aussi servir plus directement la réalisation des missions de chacun des occupants, soit via une coordination entre ces derniers (logique de projet 'faible'), soit via une coopération plus poussée (logique de projet 'forte').

Par exemple, au sein du lieu mutualisé, les événements organisés par un des occupants pourraient de façon systématique être également relayés vers les publics des autres occupants, afin de croiser les publics. Chacun des occupants bénéficiant d'un spectre d'impact plus grand (logique 'faible').

Dans une logique plus poussée, le lieu mutualisé pourrait mener aux occupants (ou une partie d'entre eux), à penser leurs activités de façon plus coopérative, ou structurellement coordonnées. Ainsi, si deux organisations travaillent à la sensibilisation des publics précarisés, mais dans des secteurs différents (par exemple : alimentation et finance), ils pourraient mettre en place des sessions de sensibilisation commune, traitant des deux sujets, sans pour autant perdre leur cœur de métier.

*La logique stratégique : peser ensemble sur le contexte*

La logique stratégique est la troisième logique que nous identifions à ce stade de nos expérimentations. Cette logique renvoie à une forme plus globale de la mise à l'échelle. Cette logique stratégique pourrait être considérée comme une logique « politique » au sens premier du terme. Elle peut prendre évidemment plusieurs formes, selon le type de ressources mutualisé.

Si l'on reprend l'exemple illustratif du lieu, la logique stratégique de la mutualisation portera une attention particulière, par exemple et entre autres, aux occupants de ce lieu. Il pourra s'agir d'organisations œuvrant dans le même secteur qui désirent se rassembler en un même lieu de travail afin de pouvoir plus facilement travailler ensemble sur des aspects stratégiques tels que le plaidoyer politique par exemple. A l'inverse, un même lieu pourrait rassembler des organisations alternatives de différents secteurs afin de porter un message commun, de développer une communication coordonnée, ou pour faire office de vitrine concrète d'un mouvement transcendant les secteurs de la société.

*La logique d'essaimage et de fertilisation : permettre la reproduction des pratiques et le croisement des apprentissages*

La logique d'essaimage est la quatrième logique identifiée. Elle renvoie aux possibilités de reproduction des alternatives et de leurs pratiques qu'offrent les mutualisations de ressources. Ainsi, un lieu mutualisé peut permettre à ses occupants de se passer entre eux leurs bonnes pratiques et de les faire appliquer par les autres. Ou encore, la mutualisation de données peut porter sur des données « récit », permettant aux participants de partager leurs échecs et leurs réussites ou de diffuser une initiative à d'autres endroits, à partir de l'expérience partagée.

## **Récit de notre expérience**

***Bota 75 - Identifier en atelier les pistes de coopération et leur impact potentiel***

La phase 2 démarre avec le premier atelier, dit « constitutif » car il matérialise l'existence d'un véritable living lab. Certes, le simple fait que tous les participants à cet atelier avaient déjà marqué leur accord et répondu présents à l'invitation prouvait déjà que le living lab était lancé. Mais c'est réellement le 13 juin que le living lab est officiellement né.

En soi, la présence de représentants de tous les occupants du bâtiment (et souvent deux personnes par organisation) était déjà un résultat.

Le deuxième objectif était d'identifier les expérimentations possibles, et de définir leur impact potentiel. Et d'établir la suite du programme : groupes de travail et personne en charge de chacun de ces GT, critères pour prioriser les mesures à tester (faisabilité et impact attendu), délais et validation au niveau de chaque organisation pour l'expérimentation réelle.

Plusieurs pistes ont été évoquées en atelier et plusieurs groupes de travail vont instruire ces dossiers. Comme la dernière étape de l'atelier consistait à identifier l'impact attendu, nous présentons les deux informations à la fois :

### *1. Eco-label et renforcement /dynamisation de la structure Bota75*

Une première mesure envisagée est l'obtention du label « entreprise éco-dynamique ».

Pour la conformité aux valeurs d'abord. Mais aussi pour l'image, dans une moindre mesure. Et surtout parce que pas faisable chacun dans son coin. La mutualisation est ici nécessaire et pas uniquement efficace.

La première phase a permis de constater que la coopérative Bota75 est une création remarquable (postes de travail deux fois moins chers que Mundo-B ; permet à chaque organisation de se consacrer le plus pleinement possible à son cœur de métier), peu connue au sein des associations et qui mérite d'être soutenue/renforcée. Par exemple via une plateforme avec un.e représentant.e de chaque occupant, qui pourrait servir d'organe de conseil au CA (qui se réunit peu souvent et

qui n'a pas vocation à s'occuper de tout). L'impact attendu ici est une meilleure participation de chaque association pour des décisions plus éclairées.

## *2. Partage d'expertise*

RGPD, IT (développement, base de données), marchés publics, recherche de financements et introduction de dossiers, assurances (hospitalisation ou deuxième pilier éthique) offertes comme avantages au personnel... : plusieurs dossiers exigent des connaissances techniques que l'on pourrait mutualiser. Soit en rémunérant ponctuellement un.e expert.e qui viendrait donner une formation aux personnes responsables des organisations soit carrément sous forme d'un engagement commun (par ex. via la coopérative). L'impact attendu est un plus grand professionnalisme et éventuellement des économies.

## *3. Mieux se connaître*

Un premier pas indispensable serait la création d'une réunion des occupants.

Création d'un annuaire qui nous permettrait de savoir qui est la responsable IT ou le responsable RH de chaque organisation mais aussi qui aime le foot ou le jardinage (sous forme d'une app' ?), apéros (ici ou ailleurs d'ailleurs), présentation d'un projet par une organisation aux autres ; information au rez-de-chaussée orientant le public (mais aussi les occupant.e.s), jeux,... mais aussi tables de conversation bilingues ! Plein d'idées pour mieux se connaître. A ne pas négliger dès qu'on réalise que sans se connaître - même s'il ne fait aucun doute pour personne qu'on partage une identité commune forte - aucune coopération n'est possible. L'impact attendu est la possibilité même d'une coopération.

## *4. Croisement des publics / offre intégrée*

L'idée serait de voir parmi les publics de ces organisations, tous dans des situations difficiles parce qu'exclus de droits les plus fondamentaux



(papiers, soins de santé, accès à des services bancaires, eux-mêmes souvent nécessaires pour accéder au logement...), si des activités ou services proposés par une organisation à « son » public pourraient aussi être utiles aux autres. Exemple : des animations « éducation financière » au public de Médecins du Monde ou de Vluchtelingenwerk. Inversement, qu'Médecins du Monde puisse intervenir dans le module « santé » pour toucher le public de Financité qui n'aurait pas accès à des soins de santé. L'impact attendu est alors le croisement des publics, et donc à la fois sa diversification et son accroissement

Avant cela, il pourrait même être utile de documenter les besoins des différents publics. Pour alimenter le plaidoyer. Comme pour penser une éventuelle offre intégrée de services. L'impact attendu est alors un meilleur service (parce qu'intégré et pensé à plusieurs) offert aux publics des différentes organisations.

#### *5. Alimentation saine et économie sociale*

Il s'agirait ici d'étudier la possibilité de se passer le plus possible des supermarchés qui jouxtent le Bota et de s'approvisionner, ponctuellement (se faire livrer des paniers de fruits) ou quotidiennement (des repas), selon les ambitions et les possibilités, en alimentation saine, durable et solidaire. L'impact est à la fois le bien-être des occupants du Bota<sup>75</sup> mais aussi une réorientation des flux financiers depuis la grande distribution vers l'économie sociale (et donc un soutien de l'écosystème Bota<sup>75</sup> vers le plus grand tissu économique alternatif auquel il appartient).

Notons qu'en termes de niveaux de coopération, on retrouve des mesures au niveau de :

- la possibilité même de mettre au point des coopérations (mesures pour mieux se connaître) ;
- des formes de coopérations « simples » : une mutualisation accrue de ressources (expertise, centre de documentation, gestion des stagiaires) ;

- des pistes de coopération renforcée : Financité et Médecins du Monde informant « leur » public des services que l'autre organisation peut offrir ;
- des possibilités de coopération stratégique : Financité et Médecins du Monde conçoivent un produit intégré (sur l'accès aux soins et aux services bancaires, par exemple) qu'ils pourront offrir indifféremment à leurs publics.

## **Cycle 4 - Configurer les outils, « vecteurs de la mise à l'échelle »**

### **Balises et repères**

La configuration des outils consiste à donner une allure opérationnelle à la mutualisation visant l'augmentation d'impact. Il s'agit de doter la mutualisation de mécanismes de fonctionnement qui permettent effectivement d'utiliser la mutualisation comme vecteur de mise à l'échelle. La mutualisation, en soi, n'est pas vecteur d'augmentation d'impact. Il faut qu'elle s'accompagne de mécanismes, de facteurs de conversion du potentiel de mise à l'échelle. Ces mécanismes sont d'ordre technique ou organisationnel. Nous sommes en plein cœur de ce cycle d'activités, le recul actuel n'est pas encore totalement abouti.

### ***Dessiner les contours ou traduire les finalités de façon opérationnelle***

Lorsqu'on choisit de mutualiser des ressources, comme un lieu ou des données, il ne suffit pas de rendre la mutualisation concrète. Pour un lieu mutualisé, si l'objectif est de créer des croisements de publics ou d'avoir l'opportunité d'organiser des événements communs (logique de projet), le lieu doit être configuré pour que cela soit possible (salles disponibles et appropriées, matériel, communication coordonnée, etc.) et les occupants doivent se doter d'outils appropriés - notamment de gouvernance et de coordination - pour rendre cela possible. La seule existence du lieu ne le permettra pas. Les modes de fonctionnements et les façons de « faire ensemble » doivent permettre à la mutualisation d'atteindre efficacement les objectifs qu'elle se fixe.

Dans le cas d'une mutualisation de données, comprendre l'intérêt de ce cycle est rendu encore plus concret. De fait, la mutualisation de données s'accompagne de l'utilisation qui peut être faite d'un type de données. Construire une banque de données sans configurer la forme qu'elle prendra limite sa capacité à atteindre cette finalité. Si l'objectif est de

permettre aux utilisateurs de concevoir des cartes, toute une série de configurations techniques est nécessaire : rendre les données géo-localisables, interopérabilité des données, catégorisations, etc. Ici, la traduction de l'intention portée par la mutualisation est liée de manière inhérente à des éléments très techniques et opérationnels.

### ***Modes de gouvernance, processus décisionnels et suivi***

Comme pour tout projet collectif, un mode de gouvernance pour la mutualisation doit être défini et appliqué. Ce mode de gouvernance ne peut évidemment pas être défini et choisi uniquement par le groupe pilote ou les personnes à l'initiative du projet. Pour autant, il n'est pas non plus possible que ce mode de gouvernance soit identique à la façon dont la mutualisation se construit, même s'il peut s'inspirer de cette expérience.

En effet, le groupe pilote peut dès le départ du processus, proposer des modes de prises de décision collectifs qui pourront être testés et évalués en cours de route, afin de jauger s'ils peuvent être intégrés au mode de gouvernance de la future mutualisation.

Nous ne pouvons à ce stade pas donner de retour d'expérience, ni de balises génériques plus concrètes sur de bonnes pratiques, puisque nos expérimentations de co-construction de mutualisation sont toujours en cours.

### **Récit de notre expérience**

Compte-tenu de l'état des living labs, un récit sera proposé plus tard quand des éléments concrets pourront venir illustrer ce cycle.

# Cycle cœur - Choisir et adapter les méthodes

## Balises et repères

### ***« Naviguer », plutôt que planifier***

Les processus de co-construction de mutualisation de ressources que nous expérimentons sont itératifs et contingents. Cette nature du processus génère de l'incertitude sur les aboutissements et les résultats avec laquelle il faut apprendre à se familiariser. Cet apprentissage s'apparente à de la navigation : entre différentes techniques, de passage entre différents types d'ambitions, entre différentes émotions, etc. Cette navigation est particulièrement vécue, évidemment, par le groupe pilote, qui doit sans cesse « revoir » ses modes d'actions et de fonctionnement.

Il n'y a pas de recette miracle pour réussir l'inconfort de la navigation, vivre le sentiment persistant de ne jamais vraiment savoir où l'on va. En prendre conscience, individuellement et surtout collectivement, peut déjà aider à traverser cette situation. Une aide externe (facilitation) peut également permettre de passer au-dessus des situations les plus critiques.

### ***Adapter les techniques***

La navigation inhérente au processus de co-construction de mutualisation concerne également l'adaptation des techniques utilisées dans le cadre de ce processus de co-construction. Chaque cycle d'activité mobilise des techniques et des méthodes assez différentes : plus ou moins participatives, plus ou moins qualitatives, plus ou moins quantitatives. A nouveau, il n'y a pas une seule bonne façon de faire, si ce n'est de penser judicieusement la combinaison des méthodes.

Par exemple, en phase de diagnostic, si vous voulez un large échantillon, il faut éviter les ateliers participatifs répétés, couteux en temps et en énergie. Bien entendu, ils sont plus participatifs, mais selon notre expérience, une enquête plus large, consultative, permet plus facilement

de jeter les bases d'un contenu qui sera plus tardivement l'objet de processus plus participatifs.

### ***Ouvrir continuellement ses perspectives***

Dans le cadre du processus de co-construction de mutualisation, notre expérience nous apprend qu'il est nécessaire de continuellement confronter le processus en cours et ses résultats à d'autres expériences et à d'autres inspirations. Aller voir ce qui se passe ailleurs, dans des expériences similaires peut aider à fluidifier certaines étapes du processus, ou à résoudre certains moments de stagnation ou de blocage.

### **Récit de notre expérience**

Voir les récits du cycle de l'implication et participation des publics où ces aspects sont détaillés.