ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

1.4 Méthodologie de planification et d'animation des démarches participatives

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

جمعية جهات المغرب
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵉⵎⴰⵣⵉⵖⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ASSOCIATION DES RÉGIONS DU MAROC

تشارك
TASHAROC
for Open Regions

British Embassy
Rabat

2022

Sommaire

Préambule 5

AXE 1 : Test du rapport entre la Collectivité Territoriale et la participation citoyenne 6

AXE 2 : Construire une démarche de participation citoyenne 8
- 1 - Cadrage politique 8
- 2 - Choix du projet 9
- 3 - Définition des objectifs participatifs 9
- 4 - Identification des publics 10
- 5 - Enquête de terrain & préparation des méthodes d'animation 10
- 6 - Mobilisation des publics 11
- 7 - Animation de l'action participative 12
- 8 - Documenter et structurer les résultats 13
- 9 - Décision par les élus 13
- 10 - Communication des résultats de la démarche 15
- 11 - Évaluation et suivi 17

AXE 3 : Animer un atelier avec une méthode de participation citoyenne 18
- 1 - World café 18
- 2 - Focus groupe 19
- 3 - Atelier créatif 21
- 4 - Débat mouvant 22
- 5 - Atelier du futur 23

AXE 4 : Définir une stratégie d'institutionnalisation de la démarche de participation citoyenne 24
- 1 - Modèles d'organisation pour porter les démarches participatives au sein des collectivités 24
- 2 - Levier pour renforcer les démarches participatives en interne 25

Méthodologie de planification et d'animation des démarches participatives

Préambule

Afin de répondre aux besoins croissants en matière de bonne gouvernance et doter les collectivités territoriales des outils propices, ce guide sur les démarches participatives s'inscrit dans la logique de renforcement de la participation citoyenne dans la prise de décision au niveau local.

Il présente la synthèse de l'ensemble des étapes pour mener un projet selon une démarche participative et les méthodes à utiliser, permettant ainsi aux fonctionnaires et élus régionaux de le considérer comme base de réflexion et d'action et de maîtriser les outils et techniques nécessaires pour mener à bien un projet du genre.

Cependant Il vous est vivement recommandé de se référer au document de base «Planifier, animer une démarche citoyenne dans votre commune» dans lequel se trouvent les fiches et outils de travail détaillés ainsi que les exemples d'applications.

Ainsi que les exemples d'applications, développé par la Direction Générale des Collectivités Territoriales en collaboration avec la GIZ et publié sur le site web: www.collectivites-territoriales.gov.ma

AXE 1

TEST DU RAPPORT ENTRE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE ET LA PARTICIPATION CITOYENNE

Débat en mode mouvant sur le rôle des citoyen(nes) dans la mise en place des politiques régionales.

Hypothèses du débat :

- **"La participation, c'est bien, parce qu'il faut convaincre les citoyen(nes) que notre vision est la bonne":**

La participation consiste à impliquer, à solliciter les citoyen(nes), les représentants de la société civile afin de développer des solutions qui rendent les politiques publiques plus pertinentes voir mieux adaptées.

- **"De la participation, nous en faisons depuis longtemps"**

L'enjeu du projet c'est d'essayer de mettre en place de nouveaux outils d'animation pour instaurer un dialogue et une dynamique de co-construction des solutions avec les citoyen(nes) avec une grande transparence des résultats de la démarche participative.

- **"La participation coûte cher et crée des frustrations parce que les demandes des citoyen(nes) ne pourront pas être réalisées "**

Les démarches participatives avaient pour ambitions de donner la voix à ceux que l'on n'entendait pas (les exclus). Les modalités d'expression créative expérimentées ont permis à des publics différents de s'exprimer dans des cadres variés (en petits groupes, devant la caméra, etc.) et d'autres formats encore permettent d'utiliser par exemple des images comme support pour échanger avec des citoyen(nes) analphabètes. Ces méthodes permettent d'inclure des publics habituellement exclus et aboutissent tout autant à des propositions concrètes et réalistes.

"La participation va renforcer les conflits"

Les méthodes d'animation participative utilisées dans les actions pilotes ont permis d'inviter chacun à adopter des postures plus coopératives et constructives. Ces expériences participatives ont prouvé leur efficacité, démontrant que la participation ne crée pas automatiquement des conflits.

"La participation se fait avec la société civile"

L'organisation de la participation se fait également directement avec les citoyen(nes), qu'ils soient organisés ou pas.

AXE 2

CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE DE PARTICIPATION CITOYENNE

1 / Niveau 0 : Cadrage politique

Résultat attendu :

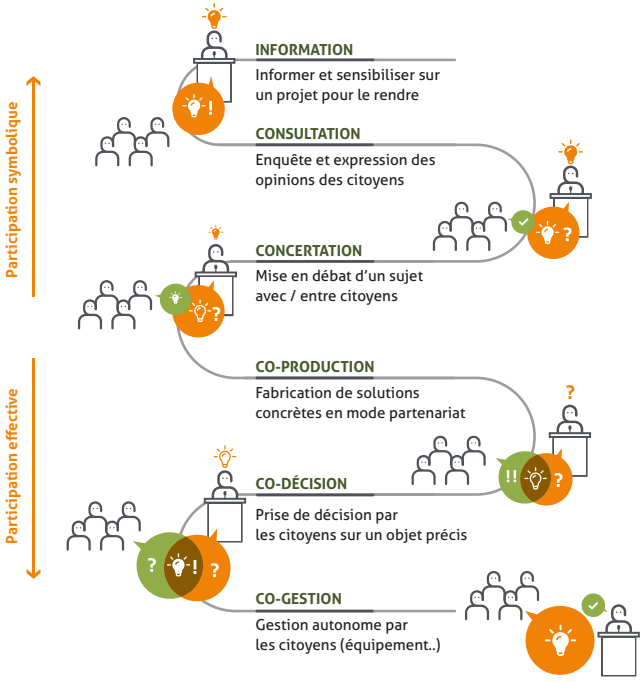
- Niveau de participation visé.

Objet :

La mise en place d'une démarche de participation citoyenne nécessite un choix politique global. C'est faire le pari que les citoyen(nes) peuvent contribuer à l'amélioration des politiques publiques. C'est aussi en anticiper les conséquences et assumer que les idées des citoyen(nes) peuvent modifier les décisions politiques.

Outils :

- Déterminer le degré de participation attendu ... Echelle de la participation



2 / Niveau 1: Choix du projet

Résultat attendu :

- Identifier le besoin de participation dans les projets de la collectivité.

Objet :

Dans le cadre des politiques publiques des Collectivités Territoriales, quels sont les projets censés faire objet d'une démarche participative ?

Outils :

- Lister les projets potentiels (CARTE MENTALE)
- Évaluer le potentiel des projets (CRITÈRES DE CHOIX)

3 / Niveau 2 : Définition des objectifs participatifs

Résultat attendu :

- Définir l'objectif participatif et le cadre méthodologique global du projet.

Objet :

Le choix du projet est maintenant validé politiquement, il convient de s'accorder sur les problèmes (causes et effets) que devrait résoudre ce projet, du point de vue des citoyen(nes). Puis de positionner l'objectif de la démarche participative.

Outils :

- Réaliser une analyse stratégique du projet (arbre à problèmes et objectifs - analyse stratégique)
- Poser l'objectif de la démarche participative (carte d'identité du projet).

Exemple: Interne à la Collectivité

Forces / atouts	Faiblesses
	«de nombreux fonctionnaires ont peur des conflits»
Opportunités	**Menaces**
«un projet avec une vraie marge de manoeuvre décisionelle»	

Voir document de base - page 23

4 / Niveau 3 : Identification des publics

Résultat attendu :

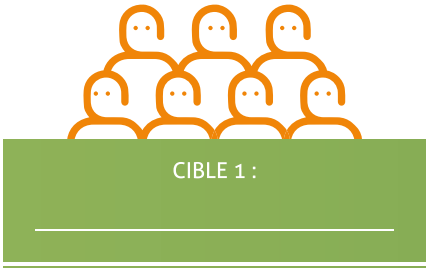
- Identifier les publics-cibles et leur rapport au projet.

Objet :

Identifier et détailler les publics que vous souhaitez impliquer. Les outils que vous trouvez ici vont vous permettre de répondre aux questions cruciales : quels publics mobiliser et faire participer à quelle étape ?

Outils :

- Identifier les publics cibles (CARTE MENTALE DES PUBLICS CIBLES)
- Identifiez des personnages (PERSONA)
- Hiérarchiser les publics (CIBLE DES PUBLICS CONCERNÉS)



5 / Niveau 4 : Enquête de terrain & préparation des méthodes d'animation

Résultat attendu :

- Choisir les méthodes d'animation
- Choisir et préparer la méthode

Objet :

Nous vous proposons de choisir la méthode en identifiant les questions à traiter avec les habitants.
Partez sur le terrain pour vérifier si les enjeux posés parlent aux habitants et testez de premiers supports propices à la participation (images, cartes, questionnaires...).

Outils :

- Recueillir le point de vue sur la manière dont l'espace est vécu (cartographie sensible)
- Comprendre les cas d'usages (parcours d'usage)
- Identifier les idées qui existent (cartes à idées)
- Explorer les représentations et pratiques (Questionnaire - Micro-trottoir - Porteur de parole - Arbre à solution)

Voir document de base - page 37

6 / Niveau 5 : Mobilisation des publics

Résultat attendu :

- Information et inscription des participants

Objet :

En vue d'organiser des ateliers, il est impératif d'inviter les publics identifiés. Cela peut se faire de plusieurs façons, par des moyens de communication traditionnels, des invitations formelles et, aussi, en allant sur place en parlant directement avec les personnes concernées.

Outils :

- Identifier les bons outils afin de diffuser un message adapté (check-list de communication)



Publics ciblés



Message-clés



Supports
(flyer, réseaux sociaux...)



Dates, modalités et organisation
(distribution, envoi, qui fait?)

7 / Niveau 6 : Animation de l'action participative

Résultat attendu :

- Recueillir le retour des citoyen(nes) : observations, attentes, idées ...

Objet :

L'animation d'un ou de plusieurs ateliers constitue le temps fort d'une démarche de participation citoyenne. Faites-en un moment pertinent, mais aussi social et convivial. Ce n'est pas un moment de décision, mais un temps d'intelligence collective faisant émerger divergences et convergences autour du projet.

Outils :

- Poser un cadre sécurisant et clair
  - Trame d'atelier
- Poser des questions propices à la créativité et l'expression libre
  - Questions créatives et ouvertes
  - Déroulé d'un atelier
  - Créer un déroulé partagé entre facilitateurs



Voir document de base - page 55

8 / Niveau 7 : Documenter et structurer les résultats

Résultat attendu :

- Hiérarchiser les idées citoyennes.

Objet :

La masse des productions que peut générer une démarche de participation citoyenne nécessite une documentation rigoureuse, puis une structuration par constats (quels sont les sujets jugés importants) ou par types de solution (quelles sont les options), en fonction de ce qui est recherché.

Outils :

- Comprendre la logique de classement (par thématique et par sujet)
- Structurer les résultats de manière exhaustive
- Regrouper les idées sous forme de décisions

Voir document de base - Page 65 - 68

9 / Niveau 8 : Décision par les élus

Résultat attendu :

- Décisions concernant le projet.

Objet :

Une information structurée est primordiale pour permettre aux élus de prendre des décisions. Les scénarios indiquant les grandes tendances qui se dégagent a l'issue de la démarche participative vont faciliter le travail des élus. Les élus peuvent à leur tour modifier et ajuster ces scénarios.

Outils :

- Préparer la réunion du Conseil de la région :
  - Ordre du jour (ODJ)

Outil	(Ordre du jour (ODJ
Étapes	• Adaptez l'ODJ en fonction des besoins; • Précisez la date, l'heure et les personnes conviées à la réunion; • Enrichissez éventuellement les méthodes d'animation et répartissez les tâches; • Envoyez l'ODJ en amont de la réunion aux personnes conviées

- Prendre des décisions en collectif :
  - Étape de la décision

Outil	Étapes de la décision
Étapes	• Identifiez les acteurs et les temps (réunions du Conseil) • Organisez l'ensemble des étapes en définissant les différentes modalités

- Diagramme d'aide à la décision

Outil	Diagramme d'aide à la décision
Étapes	• Présentez l'outil en début de réunion de Conseil de la Région • Présentez le classement des décisions sur les deux axes • Ajustez le classement • Numérotez les décisions en fonction de la priorité donnée par les élus • Alignez les décisions sur une ligne de temps (scénario chronologique des décisions)

• Chronologie

Complexité

Attentes des citoyens

DIAGRAMME D'AIDE À LA DÉCISION

• Contrat

Outil	Contrat entre la Région et les citoyens
Étapes	• Le contrat est composé d'un préambule qui regroupe les attentes des citoyen(nes) (en général) et des fiches de décision • Le contrat constitue le PV de la réunion du Conseil et la base de la communication envers les habitants. • Pour les décisions qui n'auront pas été engagées, ou rejetées, la stratégie de communication permettra d'expliciter les justifications.

Voir document de base - Page 70 - 74

10 / Niveau 9 : Communication des résultats de la démarche

Résultat attendu :

• Outils de communication

Objet :

Retourner vers les habitants pour raconter la démarche et créer une transparence autour des résultats. Il s'agit de choisir le bon message, le centrer sur le projet ou plus globalement le positionnement de la Collectivité par rapport aux questions de participation citoyenne.

Outils :

• Prioriser les contenus de communication

Outil	Dimensions de la démarche à communiquer
Étapes	• Identifiez et/ou complétez les dimensions de la démarche et questions associées auxquelles vous souhaitez répondre par une stratégie de communication.

• Cible de communication

Outil	Publics et contenu(s) de la communication
Étapes	• Rappelez les publics qui étaient directement et indirectement concernés par l'action. • Reliez les publics aux dimensions du projet et aux questions précédemment identifiées.

• Choix des outils adaptés aux messages

Outil	Types et outils de la communication
Étapes	• Choisissez les types de communication, les outils à utiliser et les supports. • Si possible, établissez un planning pour clarifier à quel moment vous allez communiquer sur quoi et de quelle façon.

• Formulation des messages et des effets recherchés

Outil	Précisez votre message
Étapes	• Quel est le message que vous souhaitez communiquer ? • Séparez ce message en trois niveaux ; ce que vous souhaitez faire savoir, ce que vous souhaitez dire pour faire adhérer les habitants à la participation, ce que vous souhaitez proposer pour impliquer.

Voir document de base - Page 76 - 80

11 / Niveau 10 : Évaluation et suivi

Résultat attendu :

- Amélioration permanente et institutionnalisation

Objet :

Comme tout autre projet, l'évaluation d'une démarche de participation citoyenne permet à tous d'identifier ce qui peut être amélioré. L'évaluation donne aussi des pistes de compétences individuelles à développer, des collaborations entre services à améliorer et des formes d'institutionnalisation de démarches de participation citoyenne.

Outils :

- Retour sur la démarche et identification des améliorations envisageables

Outil	Question d'évaluation type
Étapes	• Allez à la rencontre de personnes concernées dans la rue ou les lieux du quartier • Interrogez les habitants sur le projet dont il est question en les laissant parler. Prenez des notes, faites des croquis si vous le souhaitez

Voir document de base - Page 82 - 84

AXE 3

ANIMER UN ATELIER AVEC UNE MÉTHODE DE PARTICIPATION CITOYENNE

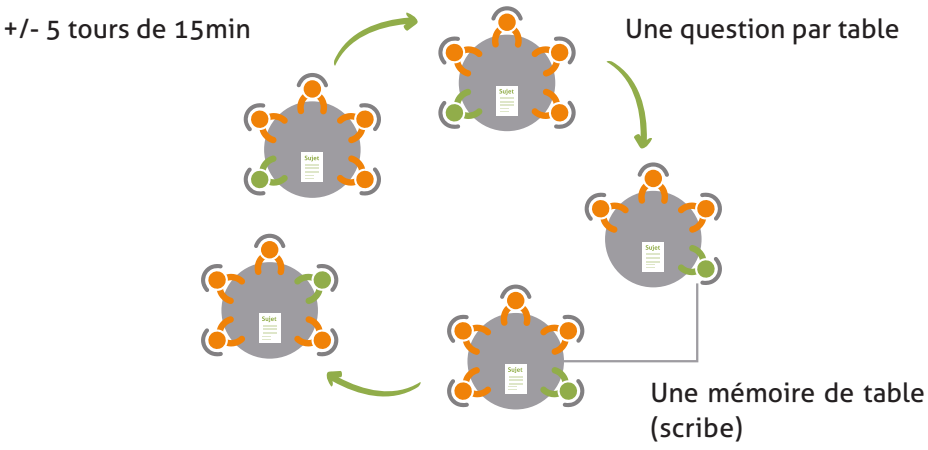
1 / World café

Méthode d'animation participative adaptée à faire travailler ensemble un grand nombre de personnes dans une ambiance conviviale.

La méthode consiste à organiser des échanges en petits groupes, autour d'un sujet principal, et de discuter ainsi de nombreux aspects de ce sujet. Les formes d'expressions sont variables.

ATOUTS DE LA MÉTHODE :
Créer un échange plus horizontal et permettre à de nombreuses personnes de s'exprimer et de produire (constats, idées...) En petits groupes.

Comment ça marche ?



Temps 11
Accueil des participants qui arrivent et qui s'installent directement sur une table

Temps 10-7
Les participants changent encore environ trois fois de table (en fonction du nombre de sujets, les participants ne pourront peut-être pas passer sur l'ensemble des tables). Le temps partable peut être progressivement réduit de 15 minutes pour les premières tables, à 10 minutes pour les deux derniers tours. Option : le dernier tour peut-être dédié à faire la synthèse de ce qui a été noté sur chaque table

Temps 6
Les participants repartent des échanges (pris en note sur un grand papier sur la table), et échangent de nouveau pendant 14 heure

Temps 5
Les participants changent de table. Deux options :
› L'ensemble du groupe passe à la table suivante
› Chaque participant choisit individuellement une nouvelle table



Temps 01
Accueil des participants qui arrivent et qui s'installent directement sur une table

Temps 02
Introduction du sujet par un responsable, un élu

Temps 3
Présentation de la méthode de travail

Temps 4
Les participants débattent, échangent et produisent sur leur table pendant 4h

2 / Focus groupe

Il se déroule sous forme d'une discussion en groupe, guidée en occurrence par un facilitateur. Le focus group permet de comprendre finement le rapport d'un public spécifique à un projet, un service, une politique publique.

Un focus group regroupe des individus qui ont au moins une caractéristique en commun.

Exemple :

- Des jeunes de la même école,
- Des femmes de 35 - 45 ans,
- Des fumeurs...

ATOUTS DE LA MÉTHODE :

Dans une démarche participative, un focus group permet d'explorer des pistes d'idées, soit en faisant réagir "qu'en pensez-vous de..." soit en partant d'une feuille blanche "si vous étiez décideurs, que changeriez-vous?".



Comment ça marche ?

Temps 1
Accueil des participants, au fur et à mesure qu'ils arrivent

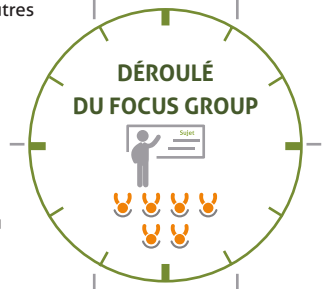
Temps 2
Présentation du sujet et explication si nécessaire.
› Il est important de ne pas vouloir influencer l'avis des participants. Le sujet doit donc être exposé de façon neutre.
5 minutes

Temps 3
Présentation du principe du focus group
› L'objectif est de mieux comprendre les attentes chacun et d'identifier des idées d'amélioration
› Autres objectifs : en fonction du positionnement du focus group dans la démarche
5 minutes

Temps 4
Déroulement des questions concernant le sujet
› Commencer par des questions ouvertes pour aller progressivement vers des questions plus précises
› Interroger successivement :
› Les représentations («qu'en pensez vous de...?»)
› L'expérience («quand vous avez utilisé ce service, comment ça c'est passé...)
› Les attentes («qu'est-ce que ce service devrait vous apporter...»?)
90 - 60 minutes

Temps 5
Explorer et produire des idées d'évolution
› Présenter des idées (à l'oral, écrit ou en image) pour faire réagir
› Demander aux participants d'écrire leurs idées et propositions sur des cartes ou post-it
60 - 30 minutes

Temps 6
Conclusion, remerciement et suite informer les participants sur la manière dont la démarche participative va se poursuivre en étant le plus précis possible (dates, autres temps participatifs)
5 minutes



Voir document de base - Page 92 - 94

3 / Atelier créatif

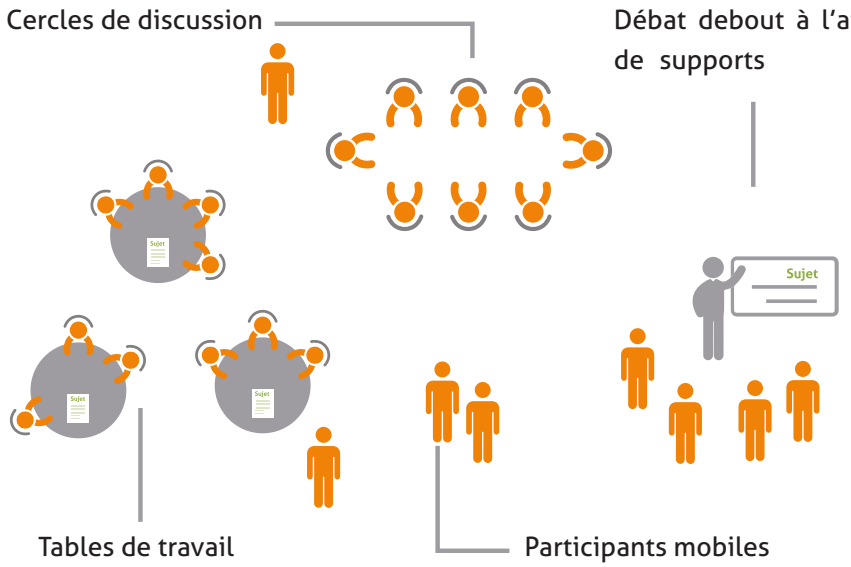
L'atelier créatif est un temps qui favorise la recherche partagée de solutions et l'approfondissement de la connaissance des problèmes. Un tel temps nécessite toutefois que le "problème" à "résoudre" soit clairement posé.

Exemple :

"Comment améliorer la sécurité des piétons devant le marché de poissons?". Lors de ce temps, l'animateur va proposer aux participants un ensemble d'outils favorisant leur expression créative. Cela se fait d'abord en posant le problème d'un point de vue différent et facilite donc un changement de posture.

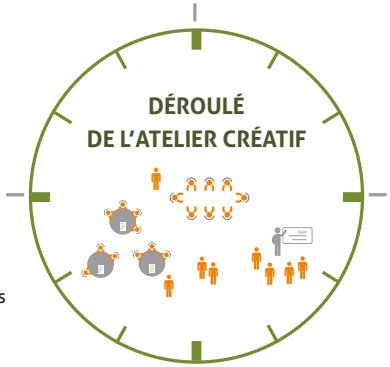
ATOUTS DE LA MÉTHODE :

- Se focaliser sur les solutions plutôt que les problèmes.
- Une opportunité pour faire travailler l'ensemble des citoyen(nes), mais aussi des fonctionnaires et des élus, au sein d'un espace dédié aux solutions et propice à l'imagination.



Comment ça marche ?

Temps 1
Temps 1 Accueil et présentation du déroulé et des différents espaces (s'il y en à plusieurs)
Présentation du principe de brainstorm
Présentation des sous-sujets



Temps 5
Conclusion
Hiérarchisation des idées :
les facilitateurs demandent aux participants de regrouper les idées proches, puis de les classer selon des critères (à choisir : pertinence, réalisme...

Temps 2
Circulation entre les différents espaces
› Production : les participants commencent à brainstormer sur un espace
› Circulation libre et individuelle entre les espace. Chacun a le droit de passer d'un sujet à l'autre

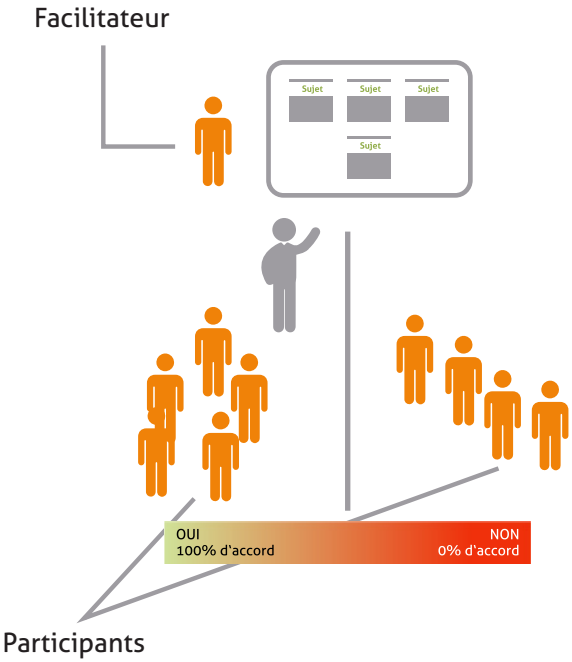
Voir document de base - Page 98

4 / Débat mouvant

L'outil idéal pour explorer des controverses en favorisant l'expression de chacun dans un groupe de personnes. Pendant l'exercice, les participants sont en position debout tandis que l'animateur demande à chacun de se positionner physiquement sur un axe accord/désaccord par rapport à des affirmations préparées et lues à haute voix par les facilitateurs.

Atouts de la méthode :

- Permet de visualiser les positions et opinions de chacun.
- Permet à chacun de bouger, de changer de position, de se laisser convaincre.
- Permet au groupe d'exercer une pression (entre positions minoritaires et majoritaires).
- Permet d'explorer des sujets de tensions.
- Permet d'engager la recherche de solution collective.



Comment ça marche ?

Voir document de base - Page 101

5 / Atelier du futur

C'est une méthode d'animation où tous les participants ont l'opportunité de s'exprimer sur un problème donné.

Pour Robert Jungk, concepteur de cette méthode, il s'agissait bien de réinventer le futur et cela à une échelle locale et concrète (d'abord utilisé dans l'aménagement des quartiers).

Atouts de la méthode :
L'atelier du futur permet aux décideurs d'une Collectivité d'affirmer l'importance d'un sujet et leur volonté de le travailler en mode prospectif et participatif.

Voir document de base - Page 103 - 105

AXE 4

DÉFINIR UNE STRATÉGIE D'INSTITUTIONNALISATION DE LA DÉMARCHE DE PARTICIPATION CITOYENNE

1 / Modèles d'organisation pour porter les démarches participatives au sein des Collectivités

1. Une équipe informelle en réseau :
Une équipe informelle, composée de membres issus de plusieurs services, fonctionnaires et élus, sans attribuer une place officielle dans l'organigramme.

2. Un service existant spécialisé dans son domaine :
Travailler avec une équipe/service existant et identifié, en lien direct avec des élus sensibilisés aux démarches participatives et en charge d'un champ précis des politiques menées par la Région.

3. Un service transversal
Une équipe (pôle de compétences) comme un service/direction à part entière dans l'organigramme.

4. Une action participative institutionnalisée
Une équipe chargée d'actions participatives précises et institutionnalisées qui se répètent chaque année (budget participatif, forum des associations...) .

2 / Levier pour renforcer les démarches participatives en interne

1. Valoriser toutes les parties-prenantes:

- Communiquer positivement sur la place des citoyen(nes)
- Porter les démarches en interne de façon transversale

2. Agir avec rapidité:

- Clarifier les rôles pour chaque étape
- Choisir les projets par la participation en interne

3. Démontrer que la participation marche:

- Réaliser des "victoires rapides" sur le terrain
- Conduire les réunions de façon participative