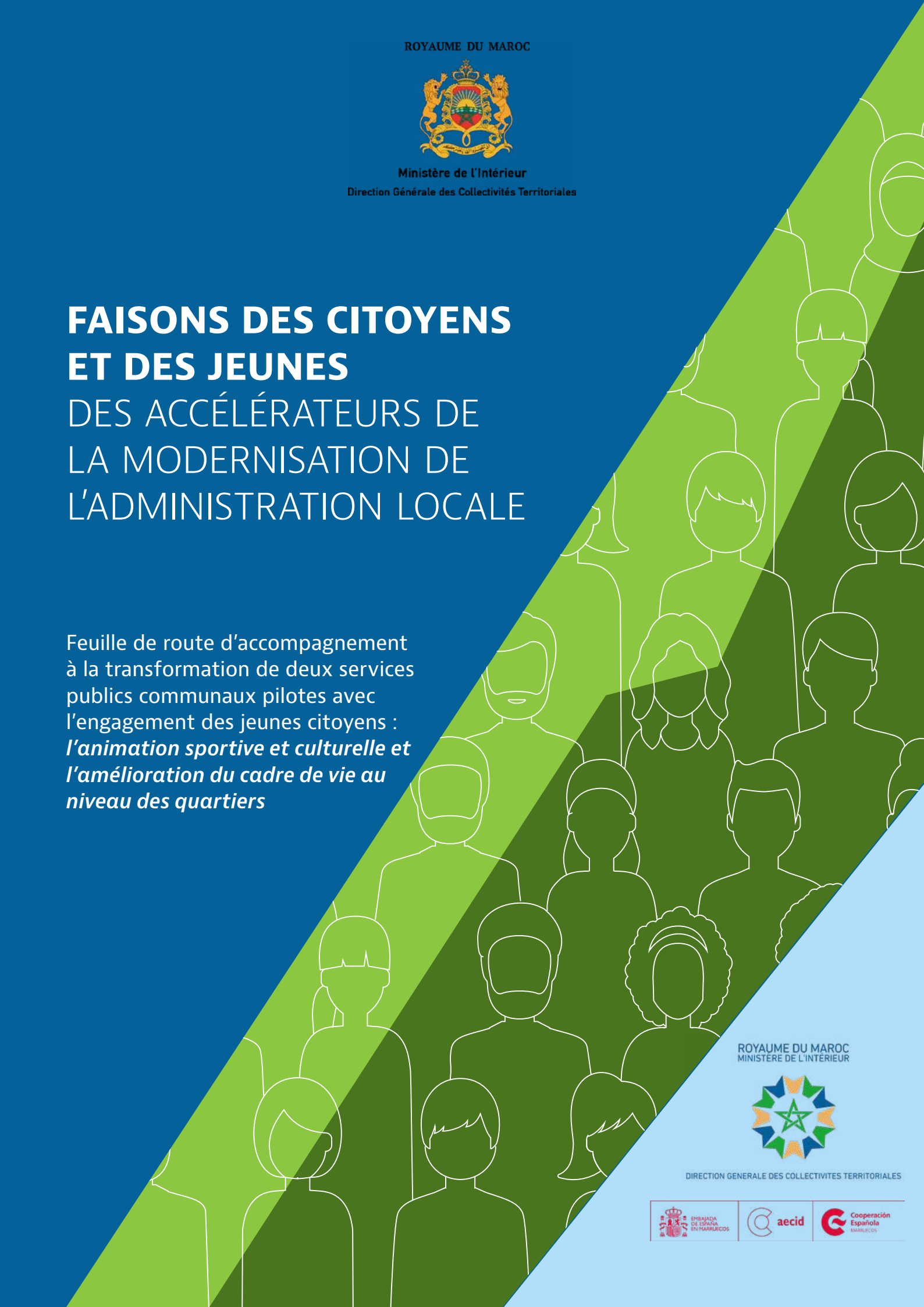
ROYAUME DU MAROC

Ministère de l'Intérieur
Direction Générale des Collectivités Territoriales

FAISONS DES CITOYENS ET DES JEUNES DES ACCÉLÉRATEURS DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION LOCALE

Feuille de route d'accompagnement à la transformation de deux services publics communaux pilotes avec l'engagement des jeunes citoyens : ***l'animation sportive et culturelle et l'amélioration du cadre de vie au niveau des quartiers***



ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

EMBAJADA DE ESPAÑA EN MARRUECOS | aecid | Cooperación Española MARRUECOS

TABLE DES MATIÈRES

1 INTRODUCTION

2 Objectifs de la feuille de route

3 Pourquoi travailler sur ces deux services publics pilotes ?

4 IMPLIQUER LES CITOYENS ET NOTAMMENT LES JEUNES DANS LA CONSTRUCTION ET LA FOURNITURE DES SERVICES PUBLICS : ÉTAT DES LIEUX, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS DANS LES COMMUNES PILOTES

4 Quel(s) rôle(s) jouent les communes dans l'élaboration et la fourniture des services publics ?

5 Comment et quand les citoyens sont-ils impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des services publics pilotes ?

7 Quelles sont les phases d'intervention privilégiées des jeunes et des associations dans le cycle des services publics (notamment pour les services publics pilotes) ?

8 Les limites et les opportunités d'amélioration de l'implication des jeunes dans le cycle des services publics

9 LIGNES DIRECTRICES POUR UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES AVIS ET BESOINS DES JEUNES DANS LA PLANIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES DEUX SERVICES PUBLICS PILOTES

10 Axe 1 - Concevoir les services et les programmes en fonction de l'impact souhaité dans la durée

17 Axe 2 - Structurer davantage les collaborations avec les associations pour renforcer l'engagement des jeunes

21 Axe 3 - Impliquer les jeunes à chaque étape du cycle d'élaboration et de mise en œuvre du service public

28 Axe 4 - Impliquer les jeunes dans la gestion des espaces communs

33 POUR ALLER PLUS LOIN : INSCRIRE DURABLEMENT LA PARTICIPATION DES CITOYENS ET NOTAMMENT DES JEUNES DANS LE CYCLE DE VIE DE SERVICES PUBLICS

37 ANNEXES

37 Ressources bibliographiques

38 Questionnaire d'entretien à destination des communes pilotes dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route

INTRODUCTION

Depuis 2011, le Maroc a engagé de nombreuses réformes pour promouvoir la participation citoyenne et l'engagement actif et efficace des jeunes dans la vie publique à tous les niveaux, mais aussi pour améliorer la performance des services publics afin que les usagers puissent bénéficier de prestations qui répondent à leurs besoins et priorités. L'implication des populations dans la gouvernance et l'élaboration des politiques publiques au niveau des Collectivités Territoriales est un des principes majeurs consacrés dans les lois organiques relatives aux Collectivités Territoriales adoptées en 2015 dans le cadre du processus de régionalisation avancée. La Direction Générale des Collectivités Territoriales du ministère de l'Intérieur du Maroc (DGCT) joue un rôle clé dans l'accompagnement des Collectivités Territoriales pour une participation citoyenne renforcée aux niveaux local et régional.

Ces efforts en matière de participation citoyenne, et notamment des jeunes, ont été récemment consacrés dans :

- **Le Nouveau Modèle de Développement**, soulignant la complémentarité entre la démocratie représentative et la démocratie participative et le rôle moteur de cette dernière pour la transformation de la société ;
- **Le Programme du gouvernement 2021-2026**, qui donne la priorité au renforcement de la gouvernance au service du citoyen ;
- **Le Plan d'action national de gouvernement ouvert 2021-2023**, qui contient 7 engagements liés à la participation des citoyens à tous les niveaux de gouvernement, dont notamment l'engagement 22 qui vise à renforcer la participation citoyenne au niveau des Collectivités Territoriales.

Dans ce sens, depuis plusieurs années, la Direction Générale des Collectivités Territoriales du Ministère de l'Intérieur du Maroc (DGCT) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) travaillent conjointement pour soutenir les efforts des Collectivités Territoriales en matière de réforme de la gouvernance publique au niveau local pour des services publics d'une plus grande qualité.



OBJECTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE

Le présent document a pour objectif d'accompagner les communes dans la co-construction et la co-mise en œuvre des services publics avec les citoyens et les organisations de la société civile, notamment les jeunes et associations de jeunes, pour des services publics améliorés.

La feuille de route vise à présenter :

1. Les opportunités et les défis existant dans les communes marocaines concernant l'engagement des jeunes dans le cycle des services publics au niveau local ;
2. Des lignes directrices ainsi que des outils et actions pratiques et concrets que les communes peuvent mettre en place facilement pour impliquer les jeunes plus systématiquement dans toutes les étapes de la planification et la mise en œuvre des services publics, et plus largement dans la gouvernance locale.

Pour illustrer ces recommandations, la feuille de route se concentre sur deux services publics pilotes qui font partie des attributions propres des communes :



L'ANIMATION SPORTIVE ET CULTURELLE



L'AMÉLIORATION DU CADRE DE VIE AU NIVEAU DES QUARTIERS

Elle se base sur l'expérience des 10 communes pilotes de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima du projet (Assilah, Chefchaouen, El Hoceima, Ksar Essghir, Larache, Martil, Oued Laou, Ouazzane, Tanger et Tétouan).



POURQUOI TRAVAILLER SUR CES DEUX SERVICES PUBLICS PILOTES ?

1. Ils présentent des enjeux clés pour les jeunes de la commune

L'animation sportive et culturelle joue un rôle important dans la vie des citoyens, en particulier sous deux aspects :

- **La contribution au développement personnel des individus**

La participation à des programmes sportifs et culturels peut présenter un **large éventail de bénéfices** pour le développement personnel des jeunes.

Les jeunes qui participent à ces programmes apprennent à **travailler en équipe** et à **gérer des tâches complexes**. Les recherches dans les sciences sociales ont démontré que l'**existence de programmes sportifs et culturels de grande qualité** est corrélée à des **taux plus faibles de déviance sociale**. Pour certains jeunes particulièrement talentueux, ces programmes peuvent aussi être un moyen de **se faire découvrir et de lancer leur carrière**.

- **La valorisation du patrimoine et de l'héritage du territoire**

La valorisation de l'héritage et du patrimoine du territoire est une autre mission dans laquelle la commune joue un rôle de premier plan, en particulier sous l'angle de l'animation culturelle. Cette mission est fortement liée à celle **d'accompagnement des jeunes citoyens** : en découvrant **l'histoire et les valeurs** de leur commune, les jeunes développent un **sentiment d'identité et d'appartenance plus fort.** Qu'il s'agisse de festivals culturels, de visites dans les musées ou sur des sites historiques, les programmes locaux d'animation culturelle attirent des visiteurs, ce qui entraîne des **retombées économiques positives directes et indirectes** pour le territoire.

Le maintien de la propreté et de la sécurité des espaces publics et la protection de l'environnement font également partie des missions de la commune. L'entretien des espaces verts, l'embellissement des quartiers et les campagnes de propreté permettent de créer un **cadre de vie satisfaisant pour la vie personnelle et professionnelle des jeunes citoyens.**

L'attention au cadre de vie permet de déterminer **l'usage que font les jeunes des territoires.** Ceux-ci recherchent ainsi un environnement adapté et apaisé qui soit vecteur de socialisation, **d'expérimentation, d'inclusion et de durabilité.**

2. Des défis partagés qui créent une opportunité pour mieux impliquer les jeunes dans la fourniture de services publics locaux de qualité

La gestion des programmes sportifs et culturels et des espaces publics est un défi permanent au regard des capacités souvent **limitées dont disposent les communes (personnel et budgets).**

Néanmoins, ce défi peut également constituer une opportunité : en s'associant avec des associations et des bénévoles, les communes peuvent réussir non seulement à mettre en place des programmes culturels et sportifs satisfaisants et à améliorer la qualité de vie du citoyen à un coût limité, mais aussi à stimuler les valeurs de leadership et d'entraide.

IMPLIQUER LES CITOYENS ET NOTAMMENT LES JEUNES DANS LA CONSTRUCTION ET LA FOURNITURE DES SERVICES PUBLICS : ÉTAT DES LIEUX, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS DANS LES COMMUNES PILOTES

QUEL(S) RÔLE(S) JOUENT LES COMMUNES DANS L'ÉLABORATION ET LA FOURNITURE DES SERVICES PUBLICS ?

Les entretiens et discussions menés avec les communes pilotes ont révélé des caractéristiques communes concernant leurs fonctions dans la mise en œuvre des services publics.

Ces fonctions peuvent être réparties en trois catégories et sont menées en parallèle tout au long de l'année :

1 - La gestion des espaces publics	**2 - L'organisation d'évènements**	**3 - La mise en réseau des acteurs de la vie publique et des jeunes citoyens**
Les communes gèrent les espaces publics dans lesquels les citoyens vivent au quotidien, et participent à la vie culturelle et sportive des communes.	Les communes organisent tout au long de l'année des évènements qui visent notamment à rassembler la population.	Les communes sont des centres d'information et d'expertise ; elles peuvent connecter les jeunes aux opportunités offertes par les acteurs publics et associatifs.

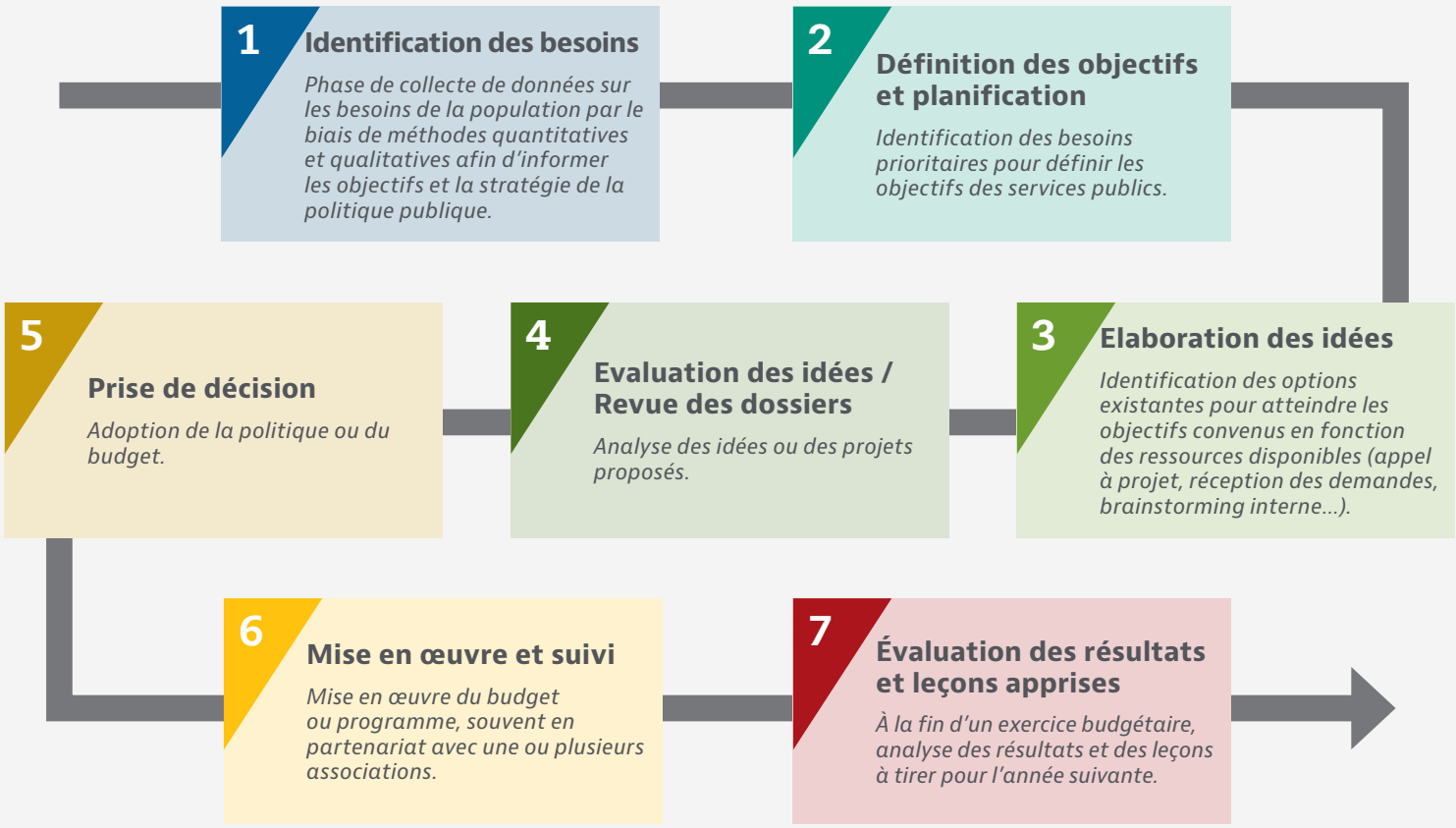
Selon les communes, ces trois fonctions peuvent être menées ponctuellement tout au long de l'année ou peuvent suivre des cycles réguliers de planification et de budgétisation, notamment en matière de gestion des espaces publics (1) et d'organisation d'évènements (2).

La fonction de mise en réseau des acteurs de la vie publique (3), c'est-à-dire comme relais entre les citoyens, les associations et autres acteurs qui sont actifs dans la vie de la commune, a pris progressivement une place importante dans la vie de la commune. En parallèle, les associations et les citoyens jouent un rôle grandissant dans la fourniture des services publics locaux.

N.B. : Les communes pilotes présentent des profils variés en matière de taille et population, mais aussi en matière de participation citoyenne et d'inclusion des jeunes



COMMENT ET QUAND LES CITOYENS SONT-ILS IMPLIQUÉS DANS L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES PUBLICS PILOTES ?



1

- Les communes de **Tanger, Tétouan et Asilah** conduisent chaque année des diagnostics participatifs qui combinent des méthodes quantitatives (questionnaire, sondage, etc.) et qualitatives (ateliers, dialogues, entretiens individuels, etc.).
- La commune de **Larache** organise une « journée de concertation » (200 personnes, 12 ateliers), qui regroupe les citoyens-usagers avec les associations et partenaires pour une réflexion commune.

2

- La commune de **Chefchaouen** a créé un conseil de jeunes « autonomisé » qui peut proposer des sujets d'intérêt particulier pour les jeunes à prendre en considération dans le budget annuel de la ville.
- La commune de **Martil** tient des réunions consultatives annuelles avec la société civile pour préparer le programme d'été.

3

- La commune d'**Oued Laou** donne aux citoyens la possibilité de proposer des initiatives librement dans les domaines de la culture et du sport.
- Les communes de **Tanger, Chefchaouen et Tétouan** ont mis en place un budget participatif qui permet aux citoyens de proposer, développer et voter des projets par quartier.
- La commune d'**Asilah** a créé une "plateforme des jeunes" qui leur permet de se mettre en relation autour des idées pour améliorer les prestations de la commune dans les domaines de l'animation sportive et culturelle ainsi que de l'amélioration du cadre de vie.
- La commune de **Tanger** a mis en place une compétition de quartier « Madinati ajmal » qui cherche à identifier les meilleures idées pour atteindre les objectifs en matière de qualité de vie dans les quartiers.

4

- *Une majorité des communes font une revue interne des dossiers. Des méthodes de production participative sont proposées pour l'évaluation des idées, c'est-à-dire offrir à une population plus large la possibilité de mettre son intelligence collective au service de l'enrichissement des propositions*

5

- *La décision finale sur l'organisation des services publics et le budget annuel est prise par les conseils communaux. En revanche, les expériences de budget participatif (Tanger, Chefchaouen, Tétouan…) ont démontré une vraie compétence chez les citoyens pour attribuer une partie du budget de la commune aux projets innovants dans les quartiers.*

6

- La commune de **Martil** s'appuie sur les conseils de quartier pour sensibiliser et mobiliser les citoyens autour des évènements et initiatives de la commune. Ce partenariat permet aux fonctionnaires de développer des liens avec les populations les plus éloignées des services publics.

7

- La commune de **Chefchaouen** mène des évaluations annuelles par le biais de rencontres de concertation. Ces évaluations se basent sur les objectifs alignés avec les ambitions de développement durable (ODD) aux niveaux national et international
- La commune d'**Asilah** a créé des comités de suivi par projet qui sont composés de citoyens possédant une expertise dans le domaine concerné.
- La commune d'**Ouazzane** organise des rencontres avec les associations et usagers pour avoir leurs retours sur les points forts et les améliorations à apporter aux services et activités de la commune.
- La commune de **Tanger** assure la création d'indicateurs de succès par projet pour permettre au grand public de suivre leur mise en œuvre.
- Les communes de **Ksar Esghir** et d'**Al Hoceima** proposent pour chaque initiative culturelle et sportive des rencontres d'évaluation par les citoyens concernés.

Certains canaux de participation citoyenne peuvent être utilisés à toutes les étapes du cycle d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des services publics locaux :



Tout au long de l'année, la commune de **Tétouan** organise les « jeudis d'accueil » qui permettent aux citoyens de faire part de leurs avis et suggestions sur les services et programmes mis en place et de poser des questions à la commune.



La commune de **Martil** a mis en place un bureau communal des réclamations et plaintes.



Plusieurs communes ont mis en place des instances participatives comme les conseils de quartiers et conseils de jeunes qui peuvent fournir un retour sur l'avancement des initiatives communales.

QUELLES SONT LES PHASES D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉES DES JEUNES ET DES ASSOCIATIONS DANS LE CYCLE DES SERVICES PUBLICS (NOTAMMENT POUR LES SERVICES PUBLICS PILOTES) ?

Si les réponses récoltées varient au sein des communes pilotes, la tendance montre que :

La participation des jeunes reste à renforcer



Les jeunes participent activement

Les phases pendant lesquelles le **rôle des jeunes semble moins important**, que ce soit en tant que citoyen ou en tant que représentant/ membre d'une association, sont les phases :

- **4 –** Evaluation des idées/ Revue des dossiers
- **5 –** Prise de décision

Dans les communes qui disposent d'un **conseil de jeunes**, celui-ci joue souvent un **rôle de soutien** lors des phases :

- **2 –** Définition des objectifs et planification
- **7 –** Évaluation des résultats et leçons apprises

De plus, **les associations jouent souvent un rôle clé** pour la gestion des terrains de proximité ou des espaces culturels dans la phase :

- **6 –** Mise en œuvre et suivi

La participation des jeunes en tant que citoyens est plus importante dans les phases :

- **1 –** Identification des besoins
- **3 –** Élaboration des idées

LES LIMITES ET LES OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATION DE L'IMPLICATION DES JEUNES DANS LE CYCLE DES SERVICES PUBLICS

Malgré les progrès déjà réalisés, les communes pilotes font face à des défis communs lorsqu'il s'agit d'impliquer davantage les jeunes dans l'élaboration et la mise en œuvre des services publics :

1. *Une gouvernance des partenariats à renforcer*

La gestion des partenariats est souvent faite de manière ponctuelle, ce qui limite les possibilités de partenariats. Il serait utile d'avoir un cadre d'engagements structuré de suivi afin de procéder aux ajustements nécessaires et d'inscrire les échanges dans la durée. Cela peut également créer des confusions concernant les rôles et responsabilités des acteurs impliqués. Les communes pourraient aujourd'hui s'engager pour solidifier la gouvernance des partenariats afin de permettre aux dirigeants et membres des associations d'inscrire leurs actions dans un cadre d'engagement et d'objectifs communément agréé, et ce dans le but d'avoir également plus de visibilité à moyen et long terme sur leurs capacités d'intervention.

Il est important que les communes aient un cadre de partenariat structuré qui s'inscrit dans la durée.

2. *Un besoin d'indicateurs de réalisation et de satisfaction sur les programmes et services publics*
3. *Une participation des jeunes aux différentes phrases du cycle des services publics encore trop ponctuelle.*
4. *Des offres de formation limitées pour les élus, fonctionnaires et les membres d'associations.*



LIGNES DIRECTRICES POUR UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES AVIS ET BESOINS DES JEUNES DANS LA PLANIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES DEUX SERVICES PUBLICS PILOTES

Chaque commune - quelle que soit sa taille, sa population ou encore son budget - peut créer des stratégies efficaces et inclusives d'animation sportive et culturelle et d'amélioration du cadre de vie dans les quartiers en associant les jeunes plus systématiquement tout au long des processus d'élaboration et de mise en œuvre des services publics.

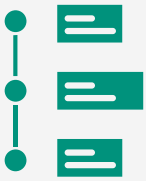
Les enseignements tirés de l'expérience des communes pilotes de la Région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima sont présentés ici sous la forme de quatre axes d'action que les communes peuvent explorer :



Concevoir les services et les programmes en fonction de l'impact souhaité dans la durée



Structurer davantage les collaborations avec les associations pour renforcer l'engagement des jeunes



Impliquer les jeunes à chaque étape du cycle d'élaboration et de mise en œuvre du service public



Impliquer les jeunes dans la gestion des espaces communs

AXE 1 CONCEVOIR LES SERVICES ET LES PROGRAMMES EN FONCTION DE L'IMPACT SOUHAITÉ DANS LA DURÉE

Quel est le défi identifié par les communes ?

Pour de nombreux programmes sportifs et culturels et programmes et actions en faveur de l'amélioration du cadre de vie dans les quartiers, les indicateurs d'impact ne sont pas clairement définis. Dans ce sens, les communes indiquent souvent qu'elles mesurent les résultats de leurs activités mais n'ont pas d'idée précise de leur impact à plus long terme.

Pourtant, il est important de faire le lien entre les résultats et les impacts et bénéfices à long terme qui sont attendus, comme un taux de scolarisation et de réalisation plus élevé, des taux de marginalité sociale en diminution, ou encore une confiance accrue dans les institutions publiques.

Avoir une idée précise de la façon dont les actions mises en œuvre peuvent contribuer à l'impact souhaité dans le futur permet de mieux organiser les ressources de la commune, d'ajuster les actions quand cela est nécessaire et de développer un récit logique sur les objectifs de développement local pour les citoyens et acteurs de la commune.

Comment répondre à ce défi ?

Établir une idée plus claire des impacts recherchés et souhaités des actions engagées pour la population de la commune.

Comment différencier plus facilement les résultats immédiats, intermédiaires et les impacts ?

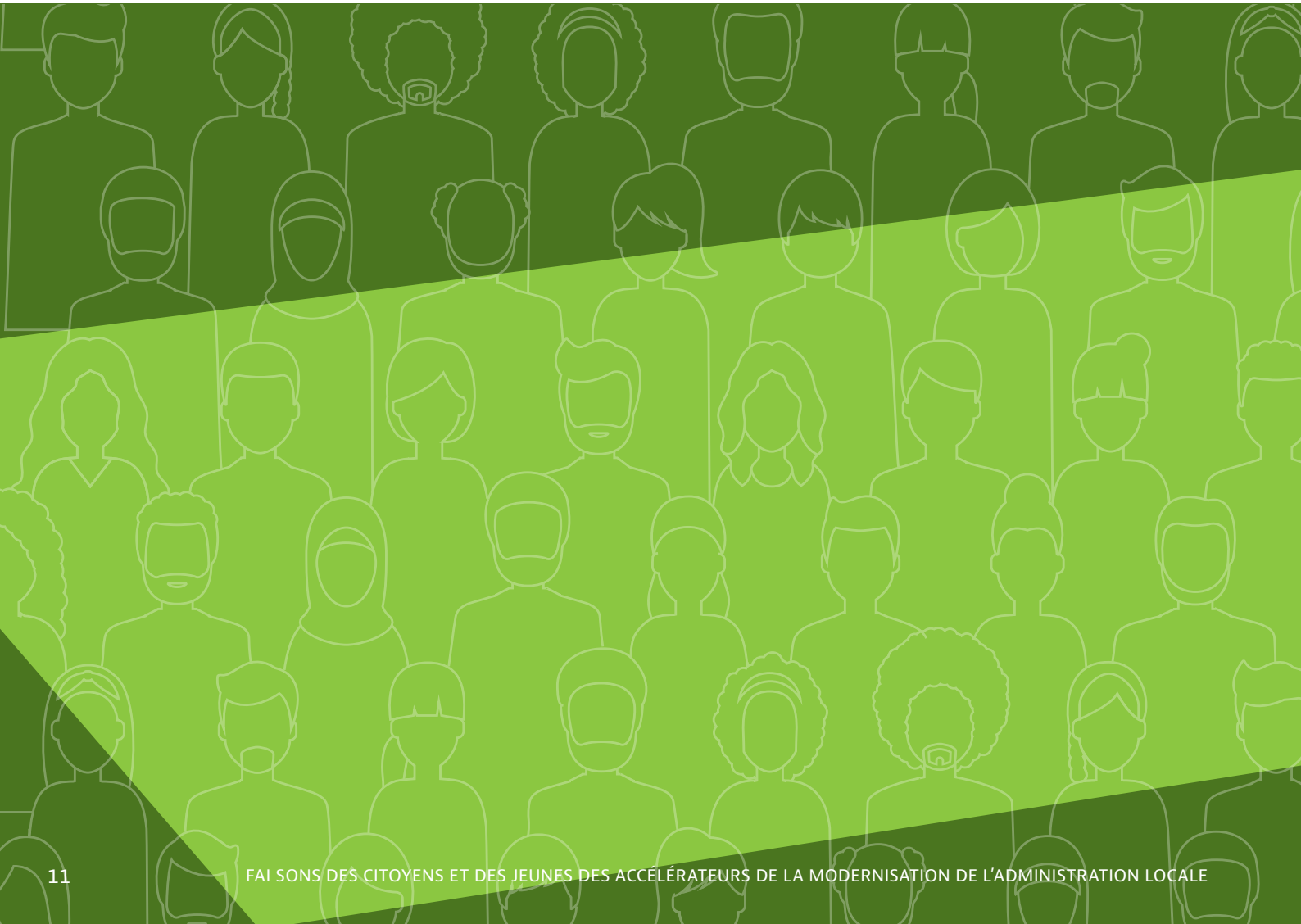
- **Un résultat immédiat :** Il s'agit des effets directs qui sont la conséquence d'une action mise en place sur un public cible. Ces résultats sont tangibles et se mesurent assez facilement, par exemple au moyen d'enquêtes.
- **Un résultat intermédiaire :** Il s'agit des effets à moyen terme sur un public cible lorsqu'une action est répétée plusieurs fois (par exemple l'organisation de sessions de formation sur plusieurs semaines ou mois).
- **Un impact :** Il s'agit des effets à long terme, positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, qui découlent d'un ensemble d'actions. Il est plus difficile de mesurer cet impact car il dépend de nombreux facteurs.



Les trois sont néanmoins liés :

- Les résultats d'une action ou d'un programme avec plusieurs actions répétées peuvent contribuer avec d'autres facteurs (par exemple, d'autres programmes ou réformes mis en place) à atteindre l'impact/le bénéfice souhaité.
- Les résultats et impacts peuvent tous deux être mesurés par des indicateurs, qui ne sont cependant pas les mêmes :

Exemples d'indicateurs pour mesurer des résultats directs et intermédiaires	**Exemples d'indicateurs pour mesurer un impact**
▶ Nombre de participants à un évènement ou à un programme ▶ Taux de représentation des habitants d'un quartier dans les activités menées par la commune ▶ Taux de représentation des femmes dans les activités menées par la commune ▶ Nombre d'activités menées par la commune ▶ Nombre d'activités menées par le conseil de jeunes	▶ Taux de satisfaction des citoyens et notamment des jeunes dans les services publics ▶ Taux d'abandon scolaire ▶ Niveau de confiance en soi parmi les jeunes ▶ Indicateurs de santé physique et psychologique ▶ Indicateurs de qualité de vie (ex. propreté et sécurité dans les espaces publics)



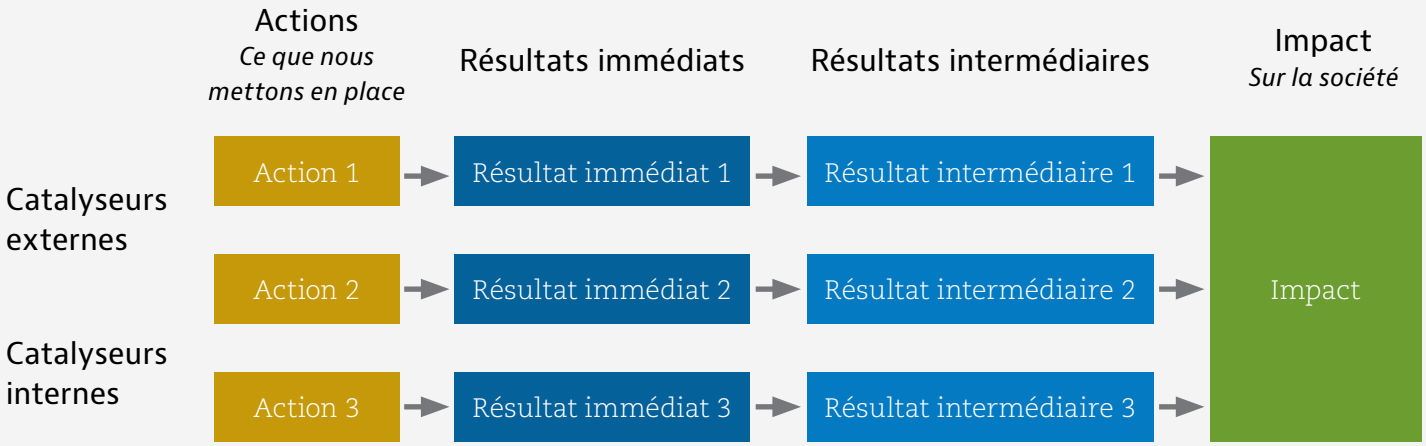
Quels sont les outils à utiliser pour répondre à ce défi ?

Créer une Théorie de Changement

Mettre en place une théorie du changement permet d'organiser ses actions et ses objectifs à court, moyen et long terme de façon logique, en commençant par les actions qu'il est possible entreprendre dès aujourd'hui et menant pas à pas à la vision de ce à quoi ressemblera le monde lorsque ce problème sera résolu.

Quels sont les concepts/termes importants à connaître avant de se lancer dans la création d'une théorie du changement ?

Théorie du changement : les principaux termes à connaître



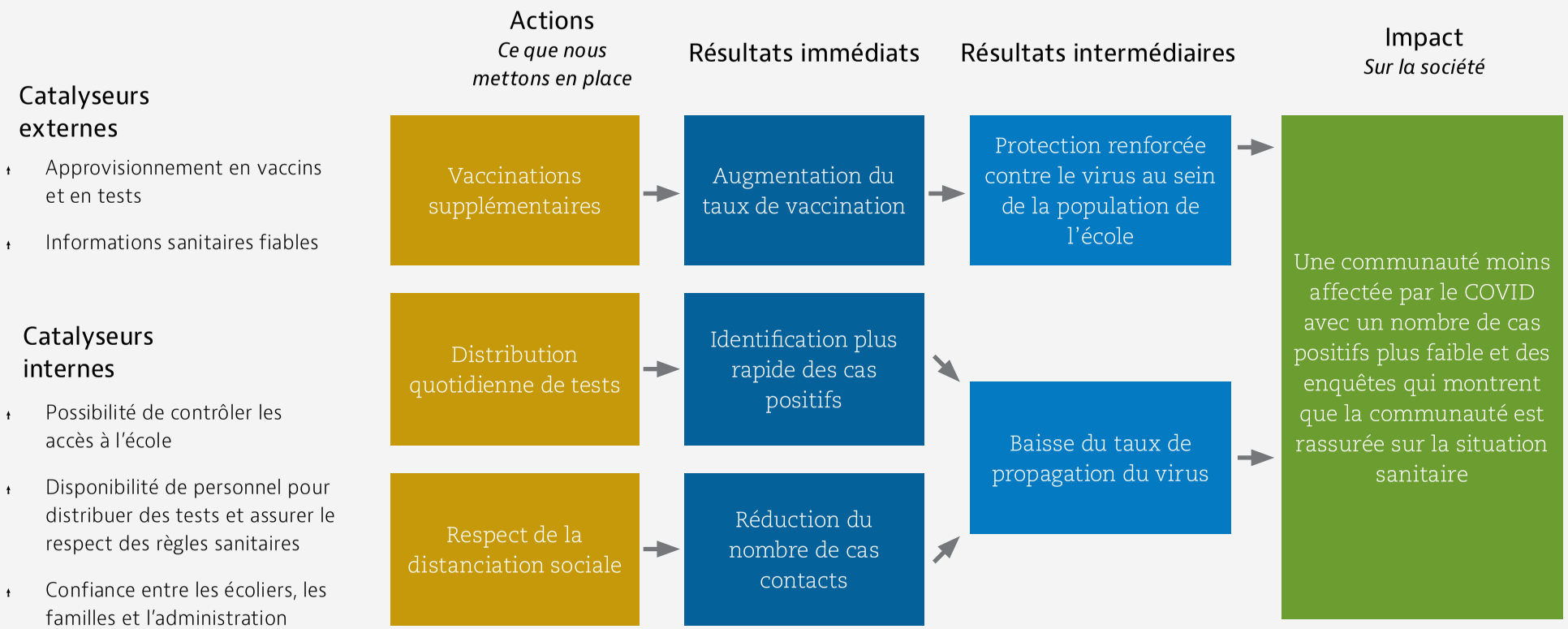
Source : École d'Intelligence Collective de l'Université Mohammed VI Polytechnique

Les **actions** peuvent être mises en place à court terme (événements, entretiens, campagnes de porte-à-porte, outils développés, etc.)

Les **catalyseurs** sont les compétences, les ressources ou les conditions qui sont nécessaires pour rendre ces actions possibles, qu'il s'agisse d'éléments «externes» (des conditions particulières dans l'environnement, par exemple une période de l'année) ou de catalyseurs internes, qui sont les facteurs sous notre contrôle.

Chaque action peut produire un ensemble de **résultats immédiats**. Ces résultats immédiats, lorsqu'ils sont répétés, peuvent produire à moyen terme des **résultats intermédiaires** pour les individus ou les organisations. Ensemble, ces résultats intermédiaires pour chaque individu ou acteur peuvent produire **l'impact** collectif souhaité pour la communauté à long terme.

Un exemple de théorie de changement construite pour protéger une école pendant la pandémie de COVID-19



Source : Travail de l'auteur sur la base des travaux de l'École d'Intelligence Collective de l'Université Mohammed VI Polytechnique

Construire sa propre théorie du changement ! Les étapes à suivre :

1. *Définir l'impact final que vous espérez de votre service/programme, et comment vous allez le mesurer.*

- L'impact final souhaité peut être par exemple «Une commune où tous les jeunes peuvent développer pleinement leurs capacités», avec comme indicateur de mesure la réduction du taux d'abandon scolaire à 0%.

2. *Définir les actions ou activités possibles que vous pouvez entreprendre à court terme pour contribuer à cet impact.*

- Des actions pouvant être mises en place pour permettre aux jeunes de développer pleinement leurs capacités sont par exemple l'élargissement de l'accès aux ligues de football pour 150 jeunes et la création de 50 places supplémentaires dans les programmes de mentorat existants.

3. *Identifier pour chaque action les « catalyseurs », c'est-à-dire les conditions nécessaires pour pouvoir mener concrètement ces actions. Ces catalyseurs peuvent être internes (les capacités et les valeurs partagées au sein de l'équipe en charge du service ou du programme) ou externes (les ressources de l'environnement dans lequel vous évoluez ou qui viennent d'autres entités publiques).*

4. *Identifier pour chaque action les résultats immédiats (« outputs »).*

- Par exemple, les résultats immédiats des actions présentées ci-dessus seraient 150 jeunes vivant une expérience positive en équipe et 50 jeunes recevant des conseils et des encouragements positifs.

5. *Définir à partir de ces résultats immédiats les résultats intermédiaires (« outcomes ») de ces actions ou activités, c'est-à-dire les effets positifs souhaités sur la vie des individus.*

- Par exemple, les résultats intermédiaires souhaités des actions menées seraient l'amélioration de la confiance en soi des jeunes et l'amélioration du taux de confiance des jeunes dans leurs capacités à trouver un emploi après leurs études.

6. *Relier ces résultats à l'impact souhaité : Comment les résultats vont-ils contribuer à atteindre l'impact voulu ? Quels sont les résultats susceptibles de contribuer le plus à atteindre cet impact ? D'autres «catalyseurs» sont-ils nécessaires ? Combien de temps sera nécessaire pour atteindre cet impact ?*

7. *Sur la base des liens logiques établis entre les activités, les résultats immédiats et les résultats intermédiaires, élaborer une stratégie qui dédie les ressources les plus importantes aux actions qui, selon votre analyse, auront l'impact le plus important au fil du temps sur votre service/votre programme.*

8. *Utiliser votre théorie du changement comme un outil de sensibilisation et mettez-la régulièrement à jour avec les nouveaux apprentissages du terrain.*

En conclusion, une théorie de changement permet de :

- **Prioriser** les actions les plus susceptibles de conduire au changement souhaité
- **Tester** vos argumentaires et identifier les lacunes en matière de connaissances ou de ressources
- Rendre votre stratégie visible pour **informer, persuader et motiver** les personnes et parties prenantes (associations, etc.) affectées et/ou impliquées de la commune



Par où commencer ?

1. *Organiser un atelier de travail avec les associations les plus impliquées sur le sujet concerné*

Expliquer clairement la différence entre les résultats immédiats et intermédiaires, les impacts et les indicateurs et co-construire une « théorie de changement » qui fait le lien et crée la logique entre les activités de votre programme ou service et les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les impacts à plus long terme sur la communauté.

2. *Une fois la vision et la logique de la théorie du changement agréées avec les parties prenantes de la commune, faire appel à des experts techniques qui soutiendront la définition des objectifs réalisables en lien avec les résultats immédiats, les résultats intermédiaires et les impacts identifiés.*

3. *Construire un récit inspirant sur vos programmes pour mobiliser la population autour de votre action, en utilisant les principes du récit public.*

Comment construire une histoire/une communication pour obtenir l'adhésion de la population à votre action ? L'utilisation du récit public

Les communes pilotes ont souligné les opinions divergentes qui peuvent exister entre les différentes parties prenantes au sein d'une même commune (élus, fonctionnaires, citoyens, société civile, universitaires, secteur privé…) concernant la raison d'être des services publics locaux, et donc également sur les priorités et actions à mettre en place quand il est question de réformer ceux-ci pour les améliorer. Les divergences entre les parties prenantes peuvent dans certains cas conduire à des conflits inutiles ou à un manque d'engagement pour soutenir le bon fonctionnement de ces services.

Le récit public (« *public narrative* » en anglais) est une méthode permettant de créer une vision commune dans le but de mobiliser les acteurs publics et non publics autour d'objectifs communs les pousser à agir ensemble pour les atteindre. Cette méthode utilise le langage du *storytelling* pour relier les motivations individuelles à une histoire commune et à une vision partagée.

Quelle est la marche à suivre pour construire cette histoire commune ?

1. Organiser **un atelier de 2 à 3 heures** avec quelques-unes des principales parties prenantes (5 à 10) sur le sujet/le service pour lequel vous voulez construire une histoire. Essayer d'organiser cette réunion dans un endroit relaxant, accueillant et peu bruyant : l'objectif ici n'est pas de débattre, mais de mieux comprendre le point de vue de chacun et de créer une compréhension plus claire de l'objectif commun.
2. Commencer par expliquer la méthode de récit public et les objectifs, et demander à chaque participant de **partager une histoire personnelle**, c'est-à-dire une courte histoire de 3 à 5 minutes sur une expérience unique au cours de laquelle il a été appelé à faire un choix (par exemple, pour désamorcer un conflit, lancer un projet ou trouver une solution à un problème).
3. Au fur et à mesure que chaque participant partage une histoire personnelle, les informations partagées dans les histoires révéleront au groupe les valeurs importantes pour chaque participant et les raisons pour lesquelles ils souhaitent s'engager sur ce sujet/ce service.
4. Une fois que chaque participant a partagé son histoire personnelle, **réfléchir ensemble à une « histoire commune »**, c'est-à-dire une histoire qui montre les choix que la communauté a fait dans le passé et les leçons qu'elle en a tirées : Qu'est-ce qui rend la communauté unique ? De quoi est-elle fière ? Quelles difficultés les membres de la communauté ont -ils rencontré ensemble ?
5. Après l'exercice de réflexion sur l'histoire commune, **réfléchir ensemble à une vision commune**. Les questions suivantes peuvent être posées : Quelle est la vision de la communauté dans 5 à 10 ans ? Quelle est la différence entre cette vision et la situation telle que vécue par la communauté aujourd'hui ? Quels choix spécifiques, à court terme, doivent être faits pour passer de la situation actuelle à la situation future telle qu'elle est imaginée et voulue ? Quelles valeurs (issues des différentes histoires personnelles partagées et de l'histoire commune construite) guideront la communauté dans ces choix ?
6. Mettre par écrit **les principaux enseignements** tirés des histoires personnelles, de l'histoire et de la vision communes. Utiliser les mots clés de ces histoires dans toutes les communications sur ce service public et dans les activités.

   - Lorsque cela est possible et que le participant a donné son accord, utiliser une histoire personnelle forte peut être un bon moyen pour aider la population à s'identifier et à s'engager pour les objectifs collectifs.

4. *Communiquer de manière proactive aux citoyens sur les objectifs visés et l'impact attendu de la mise en œuvre des programmes sportifs et culturels et des équipements au sein de la commune, le rôle de chaque partie prenante et les progrès dans la mise en place de ces programmes. Solliciter des retours de la part de la communauté pour faciliter la mesure des résultats et de l'impact des programmes sur celle-ci.*

Plus d'informations sur la théorie du changement (en anglais)

OCDE (2020), *A Roadmap for Assessing the Impact of Open Government Reform*, GOV/PGC/OG (2020)5/REV1, Paris, OCDE

AXE 2 STRUCTURER DAVANTAGE LES COLLABORATIONS AVEC LES ASSOCIATIONS POUR RENFORCER L'ENGAGEMENT DES JEUNES

Quel est le défi identifié par les communes ?

Pour de nombreuses communes, la fourniture de services sportifs et culturels se fait sur la base de partenariats avec des associations, qui constituent également un moyen privilégié de faire participer des jeunes. Mais ces partenariats posent des défis particuliers :

- Dans quelle mesure les associations existantes parlent-elles au nom de la communauté dans son ensemble ?
- Dans quelle mesure leurs stratégies et leurs modèles opérationnels sont-ils clairement définis ?
- Quelles sont leurs capacités à fournir des services, à organiser des événements et à collecter des fonds au-delà du soutien financier apporté par la commune ?
- Les rôles respectifs de la commune et de l'association sont-ils clairement définis et compris par tous ?
- Certains groupes de la population sont-ils laissés de côté ?

Comment répondre à ce défi ?

Pour renforcer et formaliser le rôle clé des associations dans la fourniture des services publics communaux :

- Élaborer des « **conventions de partenariat types** » claires et standardisées avec les associations, qui définissent les objectifs communs en matière de fourniture des services publics.
- Accompagner le renforcement des capacités (leadership, collecte de fonds, gestion) des associations en partageant avec elles et - quand cela et pertinent - en leur donnant accès à des opportunités de formation et de mentorat.

Pour permettre aux jeunes de s'impliquer davantage dans la vie de la commune par le biais des associations :

- Faciliter **le partage des connaissances** entre les associations sur la manière d'impliquer les jeunes et de développer leurs compétences en leadership dans la vie associative.
- Aider les jeunes à créer des associations pour répondre aux besoins et priorités de tous les groupes de la population.



Quels sont les outils à utiliser pour répondre à ce défi ?

Mettre en place des conventions cadres de partenariat entre communes et associations : l'exemple de la commune d'Al Hoceima

La commune d'Al Hoceima met en place des accords de partenariats avec plusieurs associations dans le cadre de la fourniture des programmes sociaux et sportifs ⚽. Ces partenariats, qui s'étendent selon les cas sur une durée d'un à cinq ans, peuvent être plus ou moins importants, avec des budgets qui varient entre 200 000 et 5 000 000 dirhams.

Ces partenariats sont gérés par le service des affaires sociales, culturelles et sportives de la commune, composé de trois fonctionnaires et par un des vice-présidents en charge de l'axe social.

La sélection des associations se fait suivant une procédure d'appel d'offres. Les associations sont ensuite sélectionnées sur la base de leur proposition mais aussi de leur place et de leur réputation au sein de la commune.

Une fois l'accord de partenariat conclu, les associations sont impliquées dans les phases de suivi et d'accompagnement ainsi que d'évaluation de la fourniture des programmes sociaux et sportifs.

Les représentants de la commune soulignent cependant quelques limites dans la bonne mise en œuvre de ces partenariats. En effet, certaines associations rechignent à présenter un rapport budgétaire annuel à la commune et à rendre compte des dépenses liées à leurs activités. Un autre défi relevé concerne l'absence de renouvellement des partenariats, limitant ainsi la mise en œuvre d'une collaboration entre la commune et les associations sur le long terme.

Par où commencer ?

Les étapes clés à mettre en œuvre pour construire des partenariats forts avec les associations de la commune et renforcer le rôle des jeunes dans ces associations et partenariats

1. *Pour renforcer et formaliser le rôle clé des associations dans la fourniture des services publics communaux :*

- Organiser des séances de partage entre communes et représentants d'associations pour échanger sur les éléments clés que doit contenir une convention-cadre, afin de développer ensemble un modèle.
- Dans les communes où des conventions de partenariats sont déjà mises en place, revoir les conventions existantes pour clarifier les rôles et les principaux résultats et impacts souhaités, et développer des indicateurs clairs et simples à mesurer pour évaluer la performance du partenariat.
- Faire des points réguliers avec les associations (au moins deux fois par an) pour identifier les points de blocage et mesurer les progrès sur les indicateurs convenus.
- Créer des opportunités de développement du leadership pour les représentants et dirigeants d'associations : quand cela est possible au sein de la commune, leur donner accès à des formations et des programmes de mentorat sur les sujets clés pour la gestion d'une association (gestion, plaidoyer, communication, collecte de fonds, organisation d'évènement, etc.). Pour les communes qui ne disposent pas de ressources de formation, aider les associations à se mettre en relation avec des sources d'expertise et de formation externes.

Renforcer et formaliser les relations avec les associations : L'expérience de la commune d'Al Hoceima

Au sein de la commune d'Al Hoceima, le soutien financier aux partenaires associatifs a été pendant de nombreuses années attribué de façon aléatoire sans que la performance et l'impact de ces partenariats ne soient suivis ou évalués.

Au cours des dernières années, les équipes de la commune ont ainsi mis en place plusieurs outils pour améliorer la relation avec les associations dans le cadre des partenariats :

1. **Un guide présentant les procédures et les critères régissant le soutien financier aux associations**. Le guide contient un cahier de charge qui liste les critères d'élaboration des programmes et activités et les normes de suivi et d'évaluation auxquelles les associations doivent se soumettre.

- Les projets mis en œuvre par les associations doivent ainsi être alignés avec le Plan d'Action de la Commune (PAC) et prendre en considération une approche genre, ainsi que les objectifs de développement durable, de respect de l'environnement et de renforcement de la démocratie participative de la commune.
- De plus, un des critères sur lesquels les projets développés par les associations sont évalués concerne la capacité de pérennisation des activités au-delà du financement offert par la commune.

  La commune a également créé des **cartes d'associations** qui regroupent toutes les informations disponibles sur une association donnée, dans le but de renforcer sa visibilité au sein de la commune. D'autres cartes fournissant des informations sur les financements des projets ont également été créées : celles-ci incluent des informations détaillées sur le budget et le cadre logique du projet.

2. **Un cahier de charge unique** a été créé pour toutes les associations utilisant les terrains de proximité afin de pallier l'absence d'objectifs de la part des associations par rapport à l'utilisation de ces terrains. Ce cahier de charge définit des objectifs communs. Il est mis à jour chaque année à la suite de l'évaluation de l'exercice précédent afin d'assurer que les objectifs répondent aux besoins identifiés.

2. Pour permettre aux jeunes de s'impliquer davantage dans la vie de la commune par le biais des associations :

- Organiser un atelier de partage des connaissances avec les principales associations de la commune qui travaillent sur des thématiques qui intéressent les jeunes/qui comptent un nombre significatif de jeunes parmi leurs membres pour échanger sur les meilleures pratiques en matière d'engagement des jeunes.
- En coopération avec des experts en gestion d'organisation de la société civile, organiser des formations pour les jeunes leaders associatifs afin de renforcer leurs compétences en gestion d'association et de les aider à développer le modèle opérationnel de leur association. Identifier les besoins pour clarifier et renforcer le rôle de leur association dans les programmes de la commune.

Soutenir le renforcement des capacités et les projets des associations à travers le financement participatif : l'expérience de Londres (Royaume-Uni)

Le financement participatif permet d'apporter un appui financier à des organisations de la société civile de taille réduite et relativement nouvelles, tout en donnant à la population la possibilité de faire entendre sa voix dans le choix du financement de projets et d'organisations de la commune.

La ville de Londres, au Royaume-Uni, a lancé en 2014 Crowdfund London, une initiative de financement participatif civique. Elle vise à financer des projets communautaires, à travers une large campagne de financement participatif soutenue par la municipalité.

Le processus se déroule en trois étapes :

- Dans un premier temps, la mairie de Londres lance un appel à projets et organise une série de rencontres. L'objectif est d'informer les organisations potentiellement intéressées par le processus et de leur proposer une expertise ainsi que des ressources, afin de les aider à élaborer et développer leur projet. Les organisations légalement constituées – par exemple en organismes caritatifs, en groupements d'intérêts communautaires ou en coopératives – qui souhaitent soumettre leur candidature peuvent alors lancer leur campagne de financement participatif à travers la plateforme Spacehive, mise en place à cet effet.
- Au cours de la deuxième étape, les différents responsables des projets procèdent à une levée de fonds sur la plateforme, les citoyens locaux pouvant apporter une contribution à partir d'un montant de 2 livres sterling, proposer leurs compétences au projet choisi, ou simplement exprimer leur soutien. La ville s'engage publiquement envers des projets sélectionnés à mi-chemin de leurs campagnes de financement participatif, pour renforcer leur profil et les aider à créer une dynamique afin d'atteindre leurs objectifs de collecte de fonds. La ville ne s'engage pas au-delà de 75 % de l'objectif total de financement participatif d'un projet, et généralement même à moins de 50 %.
- Pour la troisième étape, si les projets atteignent leur objectif de financement participatif, ils obtiennent le financement promis par la population et la ville de Londres. Les groupes retenus reçoivent également un appui au développement et à la mise en œuvre de leur projet, à travers des conseils et une expertise.

En 5 ans, 130 projets ont été financés et près de 20 000 personnes ont participé à cette initiative. Le rapport d'évaluation du programme indique par ailleurs qu'au moment du financement participatif, 67 % des organisations étaient composées de 10 personnes ou moins, et que 55 % avaient moins de 5 ans d'existence.

Source : OCDE (2023), Scan de l'espace civique en Tunisie, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/28b4bdf4-fr.



AXE 3 IMPLIQUER LES JEUNES À CHAQUE ÉTAPE DU CYCLE D'ÉLABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE DU SERVICE PUBLIC

Quel est le défi identifié par les communes ?

Les procédures des PAC prévoient la tenue de diagnostics participatifs dans le cadre de leur élaboration. Cependant, de nombreuses communes soulignent que les jeunes ne sont impliqués qu'à certains moments de ces consultations, souvent après que les décisions les plus importantes aient été prises. C'est également plus généralement le cas tout au long du cycle d'élaboration et de mise en œuvre des services publics. Cette situation peut donner l'impression aux jeunes que leurs idées ne sont pas valorisées dans la vie de la commune, et qu'ils sont uniquement des « spectateurs » plutôt que des acteurs à part entière.

Comment répondre à ce défi ?

Expérimenter de nouveaux mécanismes d'inclusion et de participation tout au long du cycle d'élaboration et de mise en œuvre des services et programmes publics s'inspirant des réussites d'autres communes marocaines et internationales et avec des méthodes adaptées au contexte de votre commune. Toutes les étapes de la préparation et de la fourniture d'un service ou d'un programme public – l'identification des besoins, les appels à projet ou à idée et leur évaluation, la mise en œuvre des idées retenues et l'évaluation des réalisations – peuvent bénéficier de **l'utilisation de méthodes de prise de décision plus participatives et inclusives.**

Plus spécifiquement, la déclinaison des ambitions du PAC en actions et programmes concrets en matière d'animation sportive et culturelle / d'amélioration du cadre de vie représente une opportunité majeure d'impliquer les jeunes, et ce afin de rendre les services publics plus innovants et efficaces.

Ainsi, la préparation d'un diagnostic participatif dans le cadre de la préparation du PAC est une opportunité d'avoir une idée plus claire des besoins, des préférences et des habitudes de tous les usagers, qu'il s'agisse des jeunes ou des populations plus âgées. Cette méthode peut également être utilisée sous un format « rapide » au début de chaque cycle annuel de budgétisation pour faire si nécessaire une mise à jour des besoins et priorités des groupes de la population en fonction des informations partagées par les citoyens avec la commune tout au long de l'année.

De plus, les jeunes leaders peuvent être une ressource clé vers une participation plus large de tous les jeunes. S'ils sont impliqués bien en amont des processus, les jeunes leaders peuvent aider les équipes de la commune à choisir – et par la suite, à mettre en œuvre – les méthodes de participation qui sont susceptibles de générer les meilleures idées et le plus d'enthousiasme au sein des jeunes.

- Par exemple, **mener une enquête délibérative** lors de la phase d'évaluation d'idées de projets peut donner une meilleure visibilité sur les forces et faiblesses de différentes idées pour les programmes sportifs et culturels et l'embellissement des espaces publics.

Qu'est-ce qu'un processus délibératif ?

Lors d'un processus délibératif représentatif, un groupe de personnes ayant fait l'objet d'une sélection aléatoire et visant à être représentatif d'une communauté consacre un temps significatif à s'informer et à collaborer dans le cadre d'une délibération facilitée, avec pour objectif commun de formuler des recommandations collectives à l'attention des responsables publics.

Le terme « délibération » désigne la délibération publique (par opposition à celle interne) et la délibération de groupe (par opposition à l'individuelle), qui insistent toutes deux sur la nécessité de trouver un terrain d'entente.

L'expression « processus délibératif représentatif » est souvent abrégée en « processus délibératif ». L'expression « mini-public délibératif » renvoie également à la même notion.

Source : OCDE (2020) Participation innovante et nouvelles institutions démocratiques : La Vague délibérative (version anglaise) / Synthèse en français

- La commune pourrait dans ce sens organiser un atelier de préparation avec le conseil de jeunes - ou le conseil culturel ou sportif si la commune en dispose - deux ou trois mois avant le début du cycle annuel de planification. Lors de cet exercice d'intelligence collective, une attention particulière doit être portée à l'alignement des objectifs des services publics et de ceux du PAC afin d'assurer la cohérence de l'action de la commune (ainsi que des budgets).

La participation citoyenne est un processus d'apprentissage continu ! Les premières expériences ne sont pas toujours concluantes, mais au fur et à mesure, il devient plus facile d'identifier les facteurs de réussite d'une pratique participative et de les reproduire et adapter à d'autres contextes et outils. Sur le long terme, les pratiques s'affineront et deviendront de plus en plus pertinentes, et la confiance entre la commune et les citoyens en sera renforcée.

Quels sont les outils à utiliser pour répondre à ce défi ?

Les informations collectées auprès des communes pilotes de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima montrent qu'un certain nombre de pratiques participatives sont utilisées régulièrement dans les différentes phases du cycle d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme ou d'un service public (voir tableau page 25). Le tableau présente également un ensemble de **pratiques recommandées** qui ont déjà fait leurs preuves dans certaines communes, ou qui s'inspirent de nouveaux outils d'intelligence collective en cours de création au Maroc.



Phase du cycle d'élaboration et de mise en œuvre du service ou du programme public	Pratiques courantes dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima	Pratiques recommandées
1 Identification des besoins	■ Réunions ad hoc avec des associations ■ Conversations informelles avec les usagers de services ■ Réception de mails individuels ou de messages sur les médias sociaux	■ Préparation d'un diagnostic participatif reposant à la fois sur des études qualitatives et quantitatives (ex. enquête individuelle et dialogues en petits groupes)
2 Définition des objectifs et planification	■ Définition des objectifs et planification menée par la commune (élus et/ ou cadres) ■ Réunions ad hoc avec des associations	■ Le conseil de jeunes (ou le conseil sportif ou culturel / le conseil de quartier) est invité à formuler des recommandations pour la commune sur la base d'un diagnostic participatif
3 Elaboration des idées	■ Appel à projet ■ Réception de propositions spontanées	■ Création d'une plateforme numérique ouverte pour recueillir des idées et aider les porteurs de projet à travailler ensemble ■ Organisation de campagnes de communication sur les réseaux sociaux ou par SMS pour atteindre de nouveaux publics ■ Ateliers de « *design thinking* » centrés sur les besoins de la population pour générer de nouvelles idées en petits groupes ■ Mise en place d'une assemblée citoyenne (l'assemblée citoyenne peut également être utilisée comme mécanisme de participation pour les phases **1** à **4**)
4 Evaluation des idées / Revue des dossiers	■ Réunions internes, souvent avec un calendrier irrégulier ou des processus de travail peu formalisés	■ Préparation d'une enquête délibérative ■ Création / Mobilisation d'un conseil de jeunes
5 Prise de décision	■ Réunions internes (avec possibilité d'interférences variées pour la prise de décision)	■ Publication des critères de décision à destination du grand public (coût, faisabilité, impact, etc.), par exemple sur le site Internet de la commune et sur les réseaux sociaux, pour une transparence renforcée ■ Prise en compte des retours et questions de la population dans les exercices de prise de décision suivants
6 Mise en œuvre et suivi	■ Communication limitée et souvent unidirectionnelle de la commune à destination de la population (affiches, lettres, courriers électroniques, médias sociaux)	■ Mise en place de conventions de partenariat clairement structurées Concernant plus particulièrement le renforcement de la participation des jeunes dans la phase de mise en œuvre des programmes et services publics : ■ Programmes de mentorat à destination des jeunes leaders associatifs pour les aider à mobiliser les jeunes citoyens lors d'activités en ligne et en personne ■ Organisation de points réguliers avec les jeunes leaders associatifs pour les accompagner dans le développement de leurs compétences
7 Évaluation des résultats et leçons apprises	■ Réunions ad hoc en interne ou avec des associations ■ Retours spontanés des utilisateurs de services ou des participants à une activité ou un évènement	■ Organisation de débriefings structurés avec les partenaires clés ■ Préparation d'une évaluation participative (ou « audit civique » sur la base d'analyses à la fois quantitatives et qualitatives) ■ Mise en réseau de « cercles d'innovation publique » à travers différents territoires

Utiliser le diagnostic participatif : l'exemple de la commune de Tétouan

La commune de Tétouan met en place des exercices de diagnostic participatif toute l'année à travers les réunions hebdomadaires qui sont organisées avec les associations et les citoyens au sein de la commune. De plus, leur contact permanent direct avec l'instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre communale leur permet de recevoir des retours et des recommandations précis et réguliers sur les besoins et priorités de tous les citoyens.

La commune veille également à utiliser cette approche de diagnostic participatif durant la préparation du PAC.

Pour la préparation du PAC 2023-2028 en cours d'élaboration[1], le processus de diagnostic a été divisé en trois étapes :

- La première étape a été le diagnostic réalisé auprès des services déconcentrés et des organisations de la société civile à travers sept ateliers thématiques participatifs qui abordent divers sujets prioritaires pour la commune, notamment sur les questions économiques, sociales, culturelles, sportives, de gouvernance, de démocratie participative et climatiques. Ces questions sont débattues au cours des sept ateliers qui regroupent un grand nombre d'acteurs, notamment des spécialistes des différents thèmes abordés et qui visent à produire des propositions concrètes que la commune pourra inclure dans ses programmes. Parmi les thèmes plus précis abordés pendant ces ateliers peuvent être mentionnés : les infrastructures et les équipements de proximité ; genre et ville inclusive ; la revitalisation sportive et culturelle et la préservation du patrimoine ; la redynamisation économique et climat des affaires ; et enfin, la mobilité urbaine. Ces ateliers sont animés par un ou deux facilitateurs qui présentent le sujet ainsi que les différentes priorités et propositions faites. Le débat est ensuite ouvert pour permettre aux participants de réagir aux propositions faites et d'échanger davantage sur leurs besoins et les recommandations. Les résultats des discussions sont consignés par écrit et seront pris en considération par la commune dans les phases de finalisation du PAC.
- La deuxième étape du diagnostic participatif sera menée grâce à des caravanes de proximité qui iront au sein de la majorité des quartiers de la commune de Tétouan pour recueillir les avis et les propositions des citoyens, des associations de quartiers et autres parties prenantes de la communauté dans le but d'enrichir les programmes et services publics.
- La troisième étape concernera les partenaires. Dans ce sens, la commune envisage également d'organiser des réunions avec les responsables des communes voisines afin d'échanger des idées et des propositions et de mettre en évidence les objectifs et défis communs des communes, et ce dans le but de construire une vision partagée du développement local pour la commune de Tétouan et les communes voisines.

L'enquête délibérative, un outil innovant développé par des acteurs académiques marocains

Souvent, les consultations en ligne échouent car les plateformes sur lesquelles elles sont menées ne sont pas construites de façon adéquate pour permettre une identification claire des idées intéressantes qui y sont proposées : il est en effet en général difficile pour chaque contributeur de suivre le fil de discussion où les idées intéressantes sont mélangées avec d'autres informations moins pertinentes et où de nombreux doublons existent.

1 Au moment de l'élaboration de cette feuille de route

Pour remédier à cela, les communes pourraient développer l'utilisation de l'enquête délibérative. Il s'agit d'un outil gratuit d'intelligence collective développé par des chercheurs de l'Université Mohammed VI Polytechnique[2]. Il permet de recueillir des commentaires sur des propositions formulées par les organisateurs de l'enquête d'une manière structurée et complète, évitant ainsi les problèmes inhérents aux discussions à grande échelle sur les médias sociaux ou les plateformes de consultation.

L'utilisation de l'enquête délibérative est facile et rapide pour les utilisateurs ; elle ne requiert de plus aucune formation.

Comment utiliser cet outil ? Les différentes étapes :

1. ***Contacter l'équipe de soutien pour l'enquête délibérative à l'adresse CI@um6p.ma pour obtenir un accès gratuit à la plateforme.***

2. ***Préparer la question à laquelle les participants à l'enquête délibérative vont devoir répondre***

- Par exemple, « Comment pouvons-nous rendre nos activités plus attractives pour les jeunes ? »

3. ***Préparer les différentes options de réponse (dans cet exemple, les propositions pour améliorer le service public) qui seront soumises aux participants pour évaluation. Sur la plateforme, les participants à l'enquête pourront les évaluer, donner les points forts et faibles de chacune et ajouter leurs propres propositions.***

4. ***Définir les critères d'évaluation de chaque proposition (par exemple, leur faisabilité, leur impact) sur une échelle de 1 à 5 étoiles***

- Une fois les différentes informations renseignées sur la plateforme, générer un lien qui créera officiellement l'enquête : ce lien sera utilisé pour inviter la population ou le groupe de la population visé par l'enquête à y participer.

5. ***Au cours de la période de mise en ligne de l'enquête délibérative, chaque participant aura la possibilité de :***

- Evaluer une solution proposée selon les critères définis
- Donner un argument pour ou contre la solution proposée
- Evaluer et s'exprimer sur les arguments proposés par les autres participants à l'enquête
- Proposer de nouvelles idées
- Accéder à tous les arguments sous un format structuré et facile à lire et comprendre

6. ***Une fois l'enquête clôturée, l'équipe technique en charge de la plateforme fournit un soutien pour identifier les idées les plus intéressantes et ayant remporté le plus d'adhésion de la part des participants.***

7. ***Faire une synthèse des leçons apprises de l'enquête et préparer une restitution qui sera partagée avec les participants lors d'un évènement en présentiel et/ou en ligne avec l'appui des réseaux sociaux.***

2 En coopération avec le Massachusetts Institute of Technology.

Par où commencer ?

Les étapes clés à mettre en œuvre pour impliquer les jeunes plus systématiquement à chaque étape du cycle d'élaboration et de mise en œuvre du service public

- **Définir les objectifs et les résultats** de la participation des jeunes dans le cycle d'élaboration et de mise en œuvre des services publics (sujet de la consultation, phase du cycle des services publics à laquelle les jeunes doivent participer, moyens à la disposition des équipes de la commune, etc.). En fonction des réponses à ces questions, identifier la ou les pratiques et outils adéquats pour faire participer les jeunes (voir tableau ci-dessus).
- Une fois la ou les pratiques/méthodes pour impliquer les jeunes identifiées, **définir en coopération avec les principales parties prenantes** (notamment les associations si celles-ci ont un rôle à jouer dans la méthode choisie) **les règles pour la mise en place de la pratique identifiée** (nombre de jeunes visé, nombre et fréquence des réunions, parties prenantes à impliquer, etc.).
- Quand cela est possible et/ou nécessaire (notamment lorsqu'il s'agit d'une nouvelle forme ou pratique de consultation des jeunes), **désigner une personne en charge au sein des équipes de la commune et la former sur la pratique.**
- Quand cela est possible et/ou nécessaire (notamment lorsqu'il s'agit d'une nouvelle forme ou pratique de consultation des jeunes), **organiser une réunion publique de présentation de la méthode afin de présenter le fonctionnement et les objectifs** aux parties prenantes concernées (jeunes, associations, représentants de l'instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre, représentants du conseil des jeunes, etc.) et plus généralement à la population dans son ensemble.
- Plus largement, **assurer que toutes les décisions clés sont communiquées de manière transparente aux citoyens de la commune**, en particulier lorsque des financements sont en jeu. Le site internet de la commune devrait inclure des informations faciles à comprendre sur les financements disponibles, les calendriers, les processus de demande et sur la façon dont les décisions relatives aux nouveaux programmes sont prises. Toutes les communications sur les médias sociaux devraient également renvoyer à ces informations.

Pour aller plus loin !

Une fois acquise une certaine expérience des méthodes de participation dites « ponctuelles » et qui prennent la forme d'un évènement unique ou d'un nombre limité d'évènements comme les diagnostics participatifs, les ateliers de conception de solutions communes ou les enquêtes délibératives, vous pouvez vous lancer dans des méthodes de participation plus élaborées.

Par exemple, la création d'une **assemblée citoyenne**, composée d'un groupe de résidents de la commune choisis au hasard pour travailler sur un sujet spécifique avec l'aide d'experts, peut aider la commune à générer de nouvelles idées pour améliorer les programmes et services locaux. Employées à tous les niveaux d'administration, les assemblées citoyennes (mais aussi les jurys, les panels citoyens et autres modèles de processus délibératifs) permettent d'aborder un large éventail de questions d'intérêt public sur le plus long terme.

La mise en place de processus délibératifs représentatifs au niveau local dans les pays de l'OCDE

Les analyses récentes de l'OCDE sur les processus délibératifs représentatifs ont montré que ces processus sont menés à tous les niveaux de gouvernement, plus de la moitié des processus (52%) prenant place au niveau local.

Au niveau local, les citoyens sont le plus souvent impliqués dans la planification urbaine et stratégique (c'est-à-dire les plans à long terme ou les priorités de développement pour une communauté), les infrastructures, la santé et les questions environnementales.

Les municipalités et les institutions publiques locales, telles que les hôpitaux, lancent souvent des processus délibératifs. Cela leur permet de recenser et comprendre les points de vue diverses des citoyens en lien par exemple avec la construction de nouvelles infrastructures telles que des routes ou des ponts, mais aussi pour d'autres objectifs tels que la recherche de nouveaux moyens d'améliorer les services de santé et la planification d'une réponse collective de la ville au changement climatique.

Ces sujets, qui sont potentiellement clivants, impliquent souvent qu'une partie de la communauté doive faire des concessions pour que l'ensemble de la communauté bénéficie de la décision prise. Dans ces situations, les processus délibératifs représentatifs permettent d'identifier les terrains d'entente et les stratégies permettant de garantir un résultat positif pour l'ensemble de la communauté.

Source : OCDE (2020) Participation innovante et nouvelles institutions démocratiques : La Vague délibérative (version anglaise) / Synthèse en français

Plus d'informations

Ressources de la DCGT

- La boîte à outils de participation citoyenne au niveau des Collectivités Territoriales
  - Fiche outil sur l'assemblée de citoyens
  - Fiche outil sur la concertation numérique
  - Fiche outil sur la consultation numérique
  - Fiche outil sur le forum de quartier
  - Fiche outil sur le jury de citoyens
  - *Le guide Ouvrir la vie publique locale aux jeunes citoyens dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima* (à paraître) développé dans le cadre du travail conjoint de la DGCT, de l'OCDE et de l'AECID sur l'amélioration de l'engagement des jeunes citoyens dans la vie publique locale.

Ressources de l'OCDE

- *Participation innovante et nouvelles institutions démocratiques : La Vague délibérative* (2020) (version anglaise) / Synthèse en français

AXE 4 IMPLIQUER LES JEUNES DANS LA GESTION DES ESPACES COMMUNS

Quel est le défi identifié par les communes ?

La vie sportive et culturelle / la vie quotidienne se déroule dans les espaces publics. Cependant, les terrains de sport et les espaces culturels / les parcs et équipements publics ne sont pas toujours des vecteurs d'inclusion des populations les plus marginalisées (en particulier pour les filles et femmes, les jeunes des quartiers défavorisés et les personnes en situation de handicap). La gestion de ces espaces peut également manquer l'opportunité de confier des responsabilités aux jeunes pour les entretenir, les gérer ou les moderniser. Cette absence de reconnaissance du potentiel de collaboration pour une gestion conjointe du développement local a un impact sur la volonté des jeunes à s'engager.

Comment répondre à ce défi ?

Diversifier les formes de mobilisation citoyenne (formelles/informelles, en ligne/en présentiel, etc.) pour mobiliser tous les jeunes à participer à l'amélioration et l'entretien des espaces publics.

Par exemple :

- Quand les conseils sportifs ou culturels / conseils de quartiers existent, donner des responsabilités à ces instances dans la gestion et l'amélioration des espaces communs, en leur confiant par exemple la gestion d'un programme, l'organisation d'un évènement, etc. Lors de la préparation d'un programme ou d'un évènement dans un espace commun utilisé par les jeunes, organiser des consultations et des activités par le biais de différents canaux en ligne (réseaux sociaux, site de la ville) et en personne (organisation de tables rondes, bureaux placés dans les maisons de jeunes et autres lieux de vie des jeunes dans les différents quartiers de la commune) pour atteindre tous les groupes de jeunes, y compris les jeunes les plus marginalisés.
- Quand cela est possible, mettre en place des programmes de bénévolat permettant aux jeunes de participer à l'organisation d'évènements de la commune.



Quels sont les outils à utiliser pour répondre à ce défi ?

Une méthode ludique et peu coûteuse pour inciter davantage de jeunes à participer à la gestion des espaces publics : l'Idéathon

Un idéathon est une méthode d'intelligence collective qui vise à générer et à développer de nouvelles idées. Sorte de « compétition amicale » organisée sur une courte période (généralement 1 à 2 jours), l'idéathon a pour but de générer des idées autour d'un grand défi commun sur lequel plusieurs équipes travaillent pour trouver des solutions. À la fin de l'évènement, les meilleures idées sont sélectionnées par un jury et des prix sont remis aux équipes gagnantes.

Comment organiser un idéathon pour améliorer le fonctionnement des services publics de la commune et donner envie aux jeunes d'y participer ? Les différentes étapes

1. **Définir au sein des équipes de la commune le défi spécifique sur lequel les participants à l'idéathon seront invités à réfléchir.**

- Par exemple, « Comment rendre cet espace public plus attrayant pour les jeunes sans fonds supplémentaires (ou avec un budget de XXX Dh) ? »

2. **Trouver un espace adéquat pour accueillir l'idéathon** – cet espace doit être un endroit accueillant et adapté disposant de toute la logistique nécessaire pour un travail efficace (plusieurs salles, une bonne connexion WIFI, des repas offerts pour les participants, etc.).

3. **Faire la promotion de l'idéathon** au sein de la commune 3 à 4 semaines avant la date prévue. Si possible, communiquer sur l'idéathon à la fois par des canaux de communication en ligne et en personne afin d'atteindre tous les jeunes de la commune. Pour cela, créer un formulaire d'inscription qui permet de s'inscrire à la fois avec un lien Internet et par version papier. Ensuite, mettre ce formulaire à disposition dans les lieux de vie de la commune que les jeunes utilisent (espace accueil de la commune, maisons de jeunes, centres culturels et sportifs) et publier le lien d'inscription sur les réseaux sociaux et sur le site de la commune. Demander également aux jeunes les plus impliqués dans la vie de la commune de partager l'information autour d'eux. L'objectif est de réunir de 30 à 50 participants, à la fois des jeunes déjà impliqués dans la vie de la commune et des jeunes qui ne participent pas encore aux programmes de la commune.

4. **Avant la date prévue de l'idéathon, constituer un jury** de 3 à 5 personnes qui sera chargé de départager les différentes équipes. Idéalement, ce jury doit être composé d'élus et cadres de la commune ainsi que de personnalités importantes de la commune.

5. **Au début de l'idéathon**, procéder à l'inscription des participants et récupérer leurs coordonnées avant de les répartir en groupes de 4 à 5 personnes. Une fois les groupes formés, un représentant de la commune présente les objectifs de l'idéathon, le sujet sur lequel les équipes vont travailler et les critères sur lesquels elles seront évaluées (par exemple, « originalité » et « faisabilité » sur une échelle de 1 à 10), et leur préciser qu'elles ont le droit d'utiliser Internet pour leurs recherches. Inviter ensuite chaque équipe à choisir un nom et un chef d'équipe puis distribuer le matériel dont elles auront besoin (tableau, feuilles, stylos, etc.).

6. **À la fin de l'étape de travail en équipe (1 à 2 jours), inviter chaque équipe à présenter son idée** de projet en 5 minutes au jury. Le jury délibère ensuite et décerne un **« grand prix »** à la meilleure idée et des **« prix secondaires »** aux autres participants. Lors de la clôture de l'évènement, informer les participants de la manière dont la commune va intégrer les idées des équipes gagnantes dans son plan de travail, et inviter les jeunes à s'engager dans la mise en

œuvre de ces idées (la commune devra également réfléchir à comment impliquer les jeunes tout au long de la mise en œuvre des idées, à travers quelles méthodes participatives, etc.). Remercier tous les participants pour leur participation et les inviter aux prochaines activités organisées par la commune.

7. **Après l'idéathon, informer les participants** (par le biais des médias sociaux ou d'autres canaux de communication) des actions menées par la commune pour mettre en œuvre les idées produites au cours de l'idéathon.

Le budget participatif, un outil clé pour responsabiliser les jeunes

Le budget participatif est un mécanisme participatif de dialogue et concertation, par lequel les citoyens peuvent décider de l'affectation d'une partie des fonds de la commune. Cela est une opportunité pour les citoyens de faire entendre leur voix sur leurs besoins réels.

Comment organiser une initiative de budget participatif à destination des jeunes ? Les différentes étapes

- À définir par les équipes de la commune
  - **L'objectif de l'initiative de budget participatif** (par exemple, s'il s'agit d'un service ou d'un programme sur lequel les jeunes seront invités à donner leur avis concernant la distribution du budget, de l'organisation d'une phase de contribution au cours de laquelle les jeunes sont invités à proposer des idées à financer ou bien si les jeunes sont impliqués seulement au moment du vote sur la base des différentes propositions suggérées précédemment par la commune, etc.).
  - **Le canal utilisé pour mener le processus de budget participatif** (en ligne, en personne, ou les deux). S'il est décidé d'organiser l'initiative de budget participatif en personne (à la fois la phase de soumission des propositions et le vote), choisir un lieu facilement accessible aux jeunes (maison de jeunes, maison de quartier). Si le canal utilisé est en ligne, choisir/créer la plateforme qui sera utilisée pour organiser le budget participatif.
  - **Le calendrier de mise en œuvre du processus de budget participatif** (durée et différentes étapes du processus - phase de réception des idées des citoyens et phase de traitement des propositions si pertinent, date de vote) ainsi que la date attendue de mise en œuvre concrète des résultats de l'initiative de budget participatif (par exemple, la mise en place d'un programme sportif ou culturel ⚽ ou d'un programme d'embellissement d'un quartier 🗑) afin de pouvoir par la suite en informer les jeunes.
  - **Les critères de sélection des propositions** (notamment le montant maximum pour un projet, etc.)
- **Faire la promotion de l'initiative de budget participatif au sein de la commune.** Partager notamment des informations sur les objectifs de l'initiative, le calendrier, la plateforme utilisée (si organisée en ligne) / le lieu et heure de vote de l'initiative (si organisé en présentiel), les critères de sélection des propositions, des informations de contexte sur le service ou programme concerné par le budget participatif. Si possible, communiquer à la fois par des canaux de communication en ligne et en personne afin d'atteindre tous les jeunes de la commune. Demander également aux jeunes les plus impliqués dans la vie de la commune et aux associations de partager l'information autour d'eux.
- S'il a été décidé d'organiser une phase de contribution au cours de laquelle les jeunes sont invités à proposer des idées à financer, **recevoir les contributions des jeunes sur la plateforme et/ou dans les lieux de vie choisis**. Il est recommandé de donner assez de temps (plusieurs semaines) aux jeunes pour soumettre leurs idées.

- Une fois la phase de contribution clôturée, **traiter les contributions des jeunes** au sein des équipes de la commune selon les critères établis au début du processus. **Sélectionner les propositions finales** et fournir des retours aussi détaillés que possible aux jeunes participants.
- **Organiser la phase de vote en ligne et/ou en personne.** En fonction du type de budget participatif choisi, permettre aux participants d'allouer les fonds publics à plusieurs thèmes ou idées. Cela peut se faire selon le principe des vases communicants (les fonds ajoutés à un projet doivent être retirés à un autre) ou selon un système de panier (on peut ajouter des idées jusqu'à atteindre la limite de son "budget"). Si le vote se fait uniquement en ligne, il est recommandé de laisser plusieurs semaines pour laisser le temps aux jeunes de soumettre leurs idées.
- Une fois la phase de vote clôturée, **communiquer au sein de la commune les résultats du processus du budget participatif**, notamment sur les idées retenues, la distribution des fonds et les prochaines étapes.
- Après l'initiative de budget participatif, **informer les participants et plus largement la population de la commune** par le biais des médias sociaux ou d'autres canaux de communication sur la mise en œuvre des projets et idées issus du budget participatif.

Plus d'informations sur le budget participatif

Ressources de la DGCT

- Fiche outil sur le budget participatif
- *Guide sur la codécision au niveau communal : exemple du budget participatif*
- *Méthodologie de codécision : Exemple du Budget Participatif* (version arabe / version française)

Autres ressources

- Citizen Lab, *8 étapes clés pour organiser un budget participatif*



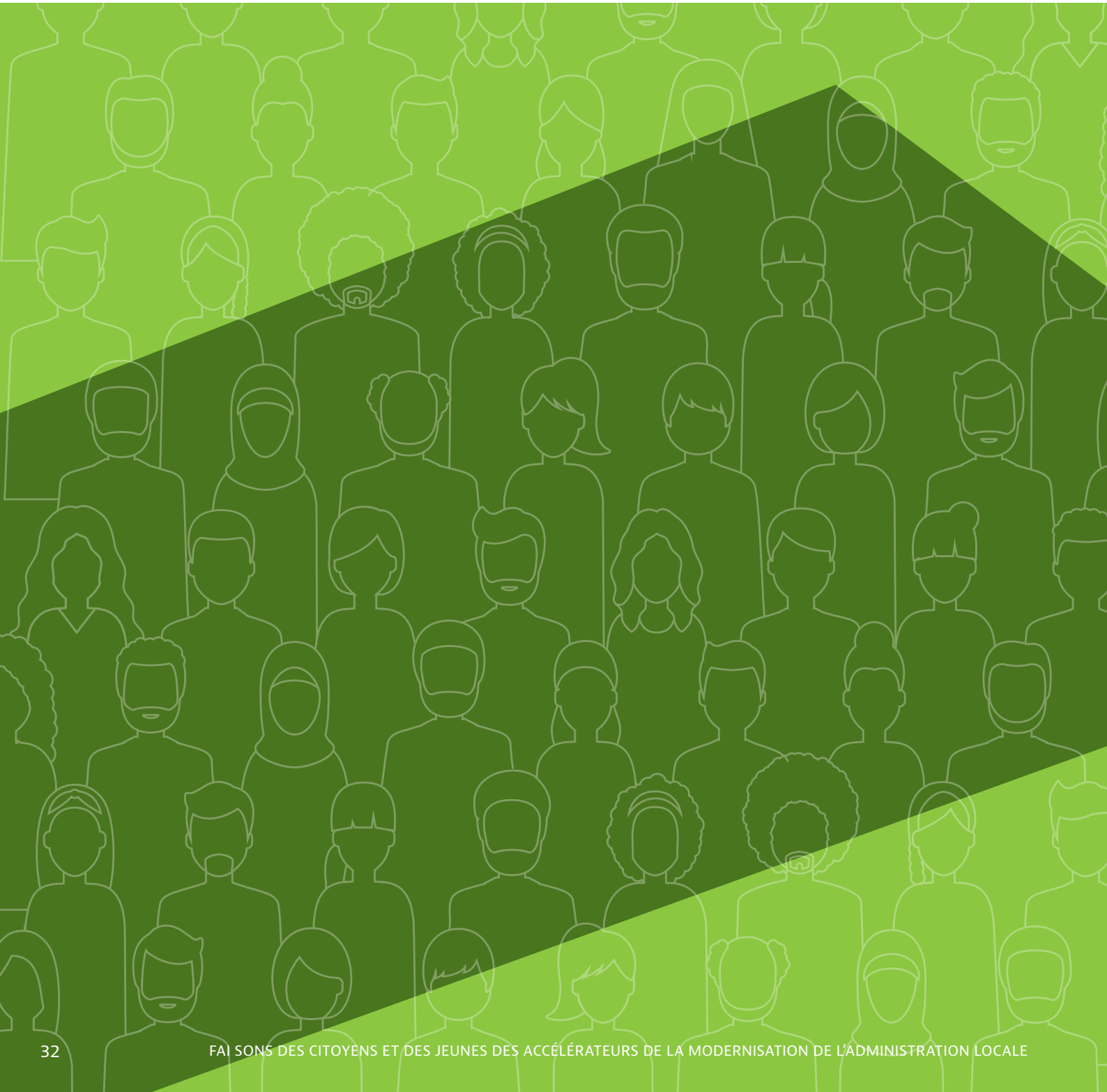
Par où commencer ?

Les étapes clés à mettre en œuvre pour impliquer les jeunes plus systématiquement dans la gestion des espaces communs

- **Élargir les actions de communication et de consultation sur les évènements et programmes organisés dans les espaces communs** aux groupes de la population les plus marginalisés, et notamment les jeunes des quartiers défavorisés. Cela est nécessaire pour s'assurer que tous les jeunes ont l'information pour participer aux activités de la commune, et aussi que ces activités répondent à leurs besoins. Pour cela, organiser des campagnes de sensibilisation avec des actions de porte-à-porte, et mobiliser les associations de jeunes et les associations de quartiers comme des relais auprès de la population.
- **Organiser des évènements (des concours, des compétitions, etc.) afin de stimuler la création d'idées** chez les jeunes de la commune.
- Dans les communes qui ne disposent pas d'un conseil de jeunes et qui souhaitent en créer un ainsi que dans les communes qui ont un conseil de jeunes dont le rôle n'est pas clairement établi, **donner un mandat spécifique au conseil des jeunes pour aider à gérer et à entretenir les espaces communs.** Une fois le conseil des jeunes mis en place et les

membres choisis (ou élus selon le modèle choisi par la commune), organiser un atelier de travail pour définir conjointement avec les membres du conseil des jeunes les objectifs et les résultats attendus du travail du conseil des jeunes, et définir des indicateurs qui permettront à la commune de suivre l'avancée de ce travail.

- Quand cela est possible, **organiser une initiative de budget participatif** pour impliquer les jeunes dans la mise en place d'un programme culturel ou sportif ou dans la gestion d'un équipement public de la commune. Pour les communes qui mettent déjà en place des initiatives ponctuelles de budget participatif, **inscrire la budgétisation participative dans la durée et élargir son utilisation** lors de l'élaboration et la mise en place d'un nombre croissant de services et de programmes publics, avec un budget dédié à des projets qui seront proposés, développés et votés par les citoyens de la commune.



POUR ALLER PLUS LOIN : INSCRIRE DURABLEMENT LA PARTICIPATION DES CITOYENS ET NOTAMMENT DES JEUNES DANS LE CYCLE DE VIE DE SERVICES PUBLICS

Mobiliser les citoyens et les jeunes plus particulièrement lors d'un évènement ponctuel visant à les faire participer à la vie de la commune n'est pas la partie la plus délicate en matière de participation, le caractère inédit de l'initiative suscitant souvent l'intérêt de la population. De la même façon, les citoyens sont en général motivés pour participer au diagnostic participatif organisé dans le cadre de l'élaboration du Plan d'Action Communal (PAC).

En revanche, institutionnaliser la participation des citoyens et des jeunes et passer d'actions ponctuelles à des mécanismes et pratiques plus systématiques et formels demeure complexe. De la même façon, un défi associé est de montrer aux citoyens que leurs contributions lors des séances de consultation et autres pratiques de participation citoyenne sont vraiment prises en compte par la commune et ont un réel impact sur les programmes et services mis en place.

Il n'existe pas de stratégie parfaite pour la participation des jeunes citoyens.

La clé est de développer une culture de la participation au sein de la commune basée sur :

- Des **ressources et capacités dédiées** pour mettre en place la participation des citoyens et des jeunes dans tous les aspects de la vie de la commune.
  - Quand cela est possible, **désigner une (ou plusieurs) personne(s) en charge de la participation citoyenne** au sein des équipes de la commune et **les sensibiliser/former sur la démocratie participative**. Elle aura notamment la charge d'organiser des actions de sensibilisation au sein des équipes de la commune mais aussi de la population, et notamment des jeunes, sur les questions de participation citoyenne. Elle mettra également en place les initiatives de participation et communiquera sur ces initiatives au sein de la commune.
  - Compte tenu des contraintes budgétaires auxquelles sont exposées les communes, **faire un usage créatif des financements existants et privilégier les canaux de participation peu coûteux** (par exemple, les réseaux sociaux, les réunions dans les bâtiments publics, etc.).
- **Une communication renforcée à destination des citoyens et des jeunes de la commune** afin de les informer sur les opportunités de participation et sur la manière dont leur contribution a été prise en compte par la commune et mise en place concrètement. De la même façon, lorsque les idées proposées par les citoyens ne sont pas prises en compte, les citoyens doivent être informés des raisons pour lesquelles celles-ci n'ont pas été retenues. Certaines communes créent ainsi des plateformes attractives et adaptées aux jeunes permettant d'informer des opportunités de participation afin d'améliorer la vie publique locale.

Participer Strasbourg : un exemple de plateforme numérique de la participation citoyenne (France)

La plateforme vise à recenser les informations sur les processus de consultation, de concertation, de co-construction et les enquêtes publiques de la ville de Strasbourg. Les citoyens ont ainsi la possibilité de se renseigner et de commenter un certain nombre de propositions d'amélioration de la vie locale.

Les recherches peuvent être affinées par état d'avancement, territoires, thématiques et types de participation.

Source : https://participer.strasbourg.eu/participations

- Des **engagements communs** entre la commune, les organisations de la société civile et les citoyens

  Pour faire de la participation une habitude de vie publique, il est important de **considérer une prise d'engagement réciproque afin de créer des objectifs communs et un cadre de redevabilité**. Cela peut prendre de multiples formes, par exemple celle d'une charte d'engagement ou d'un plan local.

  - Une **Charte d'engagement**, par exemple, peut aider à fixer les règles de la pratique participative et construire conjointement une éthique et une culture de la participation. Certaines villes prennent ainsi des engagements de participation afin de rendre les services publics plus inclusifs et efficaces.

Une charte de la participation pour fixer des engagements communs pour la commune et les citoyens : l'exemple de la Communauté urbaine du Grand Lyon (France)

La communauté urbaine du Grand Lyon a développé une Charte de la Participation en 2003. Cette charte précise les orientations et les engagements en matière de concertation et de valorisation de la participation citoyenne sur toutes les dimensions de l'action communautaire, de la gestion des services urbains de proximité à l'élaboration des politiques d'agglomération.

L'article 23 sur les services publics précise les engagements suivants :

1. **Mieux prendre en compte les spécificités du territoire et travailler au plus près des interlocuteurs locaux :** La Communauté urbaine s'engage à travailler plus étroitement avec les maires, interlocuteurs directs de la population, pour mieux adapter les services aux besoins locaux. Pour cela, les conférences locales des maires permettent aux élus locaux de mieux définir les besoins en matière de services publics et d'en améliorer la gestion quotidienne.
2. **Améliorer l'écoute des demandes quotidiennes :** Certains agents de la Communauté urbaine, en lien direct avec la population, sont souvent interpellés sur les actions menées. Un travail permettant une meilleure prise en compte de ces remarques a été engagé.
3. **Assurer une réponse systématique aux demandes :** La Communauté urbaine s'efforce de répondre aux courriers de façon systématique. Cet effort se poursuit et est organisé dans le souci d'apporter une réponse motivée aux demandes, même lorsque celles-ci ne peuvent être satisfaites.
4. **Améliorer le compte rendu sur l'activité des services de proximité :** La communauté urbaine améliore l'évaluation de l'activité des services urbains de proximité à l'attention des maires par le biais des conférences locales, et à l'attention des associations par l'intermédiaire de la commission consultative des services publics locaux.

Source : https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/charte_part.pdf

- La prise d'engagement réciproque peut également prendre la forme d'**une stratégie/un plan de participation citoyenne** en coopération avec les principales parties prenantes de la commune. Pour cela, identifier : (1) des objectifs, (2) une durée d'action, (3) un budget, (4) le groupe cible, (5) les rôles et les responsabilités des différents acteurs ; (6) les outils qui peuvent être mis en place, (7) la communication autour de la stratégie ; (8) des indicateurs et des mécanismes de suivi et d'évaluation.
    - **Inclure les jeunes dans la construction de la stratégie de participation citoyenne**, en impliquant notamment les associations de jeunes et le conseil de jeunes – lorsque celui-ci existe – dans l'identification et dans l'évaluation des méthodes participatives utilisées au sein de la commune.

- La **mise en place d'un cadre de dialogue structuré** entre la commune et les citoyens, et notamment les jeunes.

  Cela peut se faire à travers des structures formelles, telles qu'un conseil de jeunes ou de quartier, ou bien à travers des canaux plus informels, comme des moments d'échange pour les citoyens organisés régulièrement dans un espace public de la commune.

  - Afin de mettre en place un dialogue qui soit structuré mais aussi riche et productif, il est essentiel que les citoyens aient **les connaissances nécessaires** sur le rôle et le fonctionnement de la commune ainsi que sur les politiques et programmes publics mis en place pour pouvoir s'engager activement dans les affaires locales.
    - Dans ce sens, certaines communes ont mené des **activités de renforcement de capacités à destination des jeunes** afin de leur donner les connaissances et les outils clés pour participer de manière informée au dialogue avec la commune.

Structurer le dialogue entre les jeunes et la municipalité : l'expérience d'Ein-Albasha (Jordanie)

I dare for sustainable development, une organisation de la société civile dirigée par des jeunes, a mené un projet pilote dans la municipalité d'Ein-Albasha pour institutionnaliser un dialogue structuré entre les jeunes et les municipalités en 2014. Le projet a été initié pendant l'élaboration de la loi sur la décentralisation, les participants au projet ont déploré un manque important de connaissances chez les jeunes et les autorités locales quant aux possibilités futures d'engagement des jeunes.

Sur la base d'une phase de test de quatre mois, un projet d'un an a été mené avec six municipalités à Great Tafileh, Qadissyeh, Great Ajloun, Kufranjeh, Great Salt et Shouneh avec des jeunes âgés de 18 à 30 ans.

Le projet a abouti à un programme de renforcement des capacités, organisé conjointement pour les jeunes et les autorités locales, afin de renforcer les connaissances, les compétences et les attitudes dans les domaines qui ont été considérés comme cruciaux pour l'établissement d'un dialogue structuré. Le programme comprenait des modules sur le concept d'identité et de citoyenneté active, la décentralisation et les lois municipales, la cartographie des ressources de la communauté/municipalité et l'identification de solutions possibles, de plans d'action et d'une stratégie à long terme pour la municipalité.

Selon *I dare*, le projet a permis la création de deux unités de jeunesse dans les municipalités de Ajloun et Kufranjeh avec un budget dédié. Les principaux défis ont été l'élaboration de programmes sur mesure pour les jeunes qui gèrent les unités.

Source : OCDE (2021), Empowering Youth and Building Trust in Jordan, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/eb1ee76a-en

- Le **partage et l'apprentissage continu autour des initiatives de participation** afin de constamment améliorer les pratiques mises en place au sein de la commune, et si nécessaire envisager de changer de format si l'objectif n'est pas atteint ou le processus insatisfaisant pour les parties prenantes.

  - Cela peut prendre la forme **de séances d'apprentissage**. Pour ce faire, il est important qu'un groupe de citoyens/jeunes soit désigné parmi les plus actifs afin d'être impliqués tout au long du processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de chaque initiative de participation citoyenne.

Les équipes des communes peuvent également s'engager dans des réseaux de fonctionnaires pour partager les connaissances et les ressources en matière de participation citoyenne, par exemple le **Réseau des collectivités territoriales ouvertes** (REMACTO) accompagné par la DGCT dans le cadre du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales Ouvertes. La communauté de praticiens de l'Espagne peut également être une expérience intéressante à partager.

Une Communauté de pratique sur la participation citoyenne en tant qu'espace d'apprentissage mutuel et de partage de ressources : l'exemple de l'Espagne

En 2021, le Forum de Gouvernement Ouvert de l'Espagne a décidé de créer une communauté de pratique qui profiterait de l'expérience de tous les acteurs et des promoteurs des nombreuses initiatives en matière de participation des citoyens aux affaires publiques.

Cette communauté compte des représentants des trois niveaux d'administrations publiques, de la société civile espagnole et de quelques experts internationaux (Colombie, Italie, Mexique et OCDE).

L'objectif principal de cette communauté réside dans la conception et l'échange d'éléments pratiques et, lorsque cela est possible, la co-création d'expériences qui aident à mettre en œuvre des initiatives spécifiques pour faciliter la participation des citoyens.

La communauté est dynamisée par un professionnel ayant une grande expérience en la matière et est soutenue par la Direction générale de la gouvernance publique en Espagne, plus précisément par la Sous-direction générale du gouvernement ouvert.

Source : https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/Gobierno-abierto/Comunidad-de-Practica-Participacion.html

Plus d'informations pour inscrire durablement la participation des citoyens et notamment des jeunes dans le cycle de vie de services publics

- *Le guide Ouvrir la vie publique locale aux jeunes citoyens dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima* (à paraître) développé dans le cadre du travail conjoint de la DGCT, de l'OCDE et de l'AECID sur l'amélioration de l'engagement des jeunes citoyens dans la vie publique locale.
- OCDE (2022), *Guidelines for Citizen Participation Processes*
- OCDE (2019), *Faire participer les jeunes au gouvernement ouvert : Guide de communication*

ANNEXES

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ressources de la DGCT

- La boîte à outils sur la participation citoyenne au niveau des Collectivités Territoriales
  - Fiche outil sur l'assemblée de citoyens
  - Fiche outil sur la concertation numérique
  - Fiche outil sur la consultation numérique
  - Fiche outil sur le forum de quartier
  - Fiche outil sur le jury de citoyens
  - Fiche outil sur le budget participatif
- *Guide sur la codécision au niveau communal : exemple du budget participatif*
- *Méthodologie de codécision : Exemple du Budget Participatif* (version arabe / version française)
- *Guide d'élaboration du plan d'action de la Commune* (PAC)
- Guide « *Ouvrir la vie publique locale aux jeunes citoyens dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima* » (à paraître) développé dans le cadre du travail conjoint de la DGCT, de l'OCDE et de l'AECID sur l'amélioration de l'engagement des jeunes citoyens dans la vie publique locale

2. Ressources de l'OCDE

- OCDE (2022), *Guidelines for Citizen Participation Processes*
- OCDE (2020), *Participation innovante et nouvelles institutions démocratiques : La Vague délibérative* (version anglaise) / Synthèse en français
- OCDE (2020), *A Roadmap for Assessing the Impact of Open Government Reform*, GOV/PGC/OG (2020)5/REV1, Paris, OCDE
- OCDE (2019), Faire participer les jeunes au gouvernement ouvert : Guide de communication

3. Documents complémentaires sur les outils et méthodes mentionnés dans la feuille de route

- Sur les « théories de changement » : Présentation introductive de l'UM6P
- Sur le dialogue génératif : « *Le Dialogue* », par Pr David Bohm
- Sur le récit public : « *Le storytelling public* », module 8 de la Masterclass "La Résolution des problèmes publics", UM6P
- Pr Mark Klein de l'Ecole d'intelligence collective de l'UM6P / MIT, *Les enquêtes délibératives*
- Gréselle-Zaïbet, O., Kleber, A. & Dejoux, C. (2018). *Le hackathon en mode Design Thinking ou quelles modalités pour former à des compétences méthodologiques et comportementales ?*

- Apolitical.co (2021) « *Tout ce que vous devez savoir sur la conception centrée sur l'humain* »,
- CitizenLab (2020), *Le Guide du budget participatif*
- *Les cercles d'innovation publique*

QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN À DESTINATION DES COMMUNES PILOTES DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

Objectif : Cartographier les processus de construction et mise en œuvre de deux services publics au niveau communal et l'implication des jeunes habitants dans chacun de ces services publics.

Thématiques :

1. *Animation sportive et culturelle*
2. *Amélioration du cadre de vie dans les quartiers, notamment les initiatives des jeunes et associations de jeunes pour améliorer l'aménagement du quartier (ramassage d'ordures, peinture, etc.)*

NB : les questions portent sur les prestations actuelles de services et les réformes effectivement engagées.

(A répéter pour chaque thématique)

1. Mission

- Quelles sont les attributions propres de la commune pour ce service public ? y a-t-il des compétences partagées avec d'autres collectivités territoriales ?
- Que cherche-t-elle à atteindre ? (Est ce que des objectifs clairs ont été précisés pour le développement de ce service ? dans le PAC ?)
- Quels sont les services de la commune impliqués dans la planification et la mise en œuvre de ce service public ? D'autres acteurs (acteurs privés, société civile, jeunes, groupes d'intérêt, etc.) sont –ils également impliqués ? À quelle(s) phase(s) de l'élaboration/mise en œuvre/suivi-évaluation du service public sont-ils impliqués ?
- Comment suit-elle/mesure-t-elle le succès ? (Existe-t-il des indicateurs ou enquêtes de satisfaction ?)
- Y a-t-il des circonstances particulières propres à votre commune qui affectent le fonctionnement de ce service ? Des forces particulières ? Des besoins ou des contraintes particulières ?
- Quelle perception avez-vous de la qualité de ces services et de leur adéquation avec les attentes des usagers ?
- Question additionnelle : avez-vous d'autres éléments à partager pour décrire une évolution récente dans la mise en œuvre de ce service ?

2. Ressources

- Y a-t-il un service de la commune dédié spécialement à l'animation sportive et culturelle/amélioration de cadre de vie dans les quartiers ?

- Pour le service d'animation sportive et culturelle : La commune organise-t-elle des manifestations sportives et /ou culturelles ?
- De quelles ressources la commune dispose-t-elle pour accomplir cette mission ?
  - Budget alloué : Ce budget est-il dédié au service uniquement ou également pour d'autres missions ?
  - Effectifs : Avez-vous dans votre commune une équipe d'animation sportive et /ou culturelle ?
    - Si oui, quelle est la composition de cette équipe ?
    - Avez-vous des équipes d'animation de quartier à l'instar des équipes INDH ?
  - Pouvoir de décision
  - Espaces/matériel/outils ou autres
    - Votre commune dispose-t-elle d'infrastructures sportives ? Quels sont leur nature et leur nombre ?
    - Votre commune dispose-t-elle d'infrastructures culturelles ? Quels sont leur nature et leur nombre ?
    - Avez-vous des programmes pour l'animation sportive/culturelle ?

3. Processus

- Décrire le processus dans lequel les décisions clés pour ce service sont prises et mises en œuvre.
  - Pour chaque étape, demander quand elle a lieu et qui est impliqué - formellement ou informellement - A minima décrire les phases d'élaboration/ mise en œuvre/suivi & évaluation.

4. Feedback

- Quels sont les points de contact entre les services de la commune et les habitants de la commune sur ce service public ?
- Comment les citoyens sont-ils informés par la commune des évènements (format et canaux) ?
  - Facebook, Twitter…
  - Site de la commune
  - Affiches
  - Autres
- Sont-ils invités à donner leur avis d'une manière officielle ?
- Comment les citoyens expriment-ils leurs préférences et leurs sentiments sur le service public ? À quels moments du processus ?

- Quelles voix des citoyens sont les plus susceptibles d'être entendues sur cette question ? D'après votre expérience, quels sont les catégories de population (par tranche d'âge, par sexe, par localisation géographique, etc.) qui s'expriment le plus sur le service public ?
- Y a-t-il des catégories de population qui risquent d'être «invisibles» sur cette question ? Si oui, quelles sont-elles ? Des actions sont-elles mises en place ou prévues pour permettre à ces populations de faire entendre leur voix ?
- Quels sont les commentaires ou contributions les plus courants reçus par la commune ?
- Comment évaluez-vous le niveau de confiance et de collaboration entre la commune et ses citoyens sur cette question ? (1 - insatisfaisant, 5 - parfait)
- Quels sont les domaines d'amélioration possibles ?

5. Implication des jeunes

- Comment la voix des jeunes a-t-elle été présente dans ce service en général ? Quels jeunes (associations, membres d'une instance, jeunes individuels, etc.) ?
- Si les jeunes ont pu participer d'une manière ou d'une autre à la mise en œuvre de ce service, sous quelle forme cela s'est-il fait (réunion/ consultation en ligne, etc.) et à quelle fréquence ? À quelle phase de mise en œuvre ? cette implication a-t-elle eu une véritable valeur ajoutée pour la fourniture de service ?
- Selon vous, sous quelle forme et à quel moment de la fourniture de service, pourriez-vous inviter les jeunes à s'impliquer et à contribuer à l'amélioration de la qualité du service ?
- Autre chose que vous jugez utile pour une meilleure implication des citoyens et notamment les jeunes pour l'amélioration des services publics fournis par la commune ?



