

1

Programme d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones (PAGOF)

Formation de formateurs sur l'ouverture dans les collectivités territoriales

24 et 25 septembre 2024

Rapport global

Elaboré par Youssef Laaraj, formateur

Table des matières

1.	Introduction.....	3
2.	Démarche méthodologique :.....	3
3.	Contenus de la formation.....	4
3.1	Ouverture des communes et gouvernance participative.....	4
3.2	Postures d'un formateur :	4
3.3	Méthodes de formation :	5
3.4	Techniques d'animation participative :.....	5
3.5	Conception de projets :	6
3.6	Développement des indicateurs :.....	6
3.7	Suivi-évaluation :	7
4.	Résultats de l'évaluation	7
4.1	Recommandations et propositions extraites des fiches d'évaluation :	7
4.2	Données graphiques de l'évaluation :	7
5.	Annexes :	8
5.1	Programme de la formation :	9
5.2	Fiche d'évaluation :	11

1. Introduction

Cette formation s'inscrit dans le cadre du Programme d'Appui aux Gouvernements Ouverts Francophones (projet PAGOF) visant à soutenir le Réseau marocain des collectivités territoriales ouvertes (REMACTO) conduit par La Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT), en partenariat avec l'association Impact Pour le Développement (IPD) et l'Association des Régions du Maroc (ARM), avec l'appui d'Expertise France.

Cette formation a eu lieu les 24 et 25 septembre 2024 à Rabat et a connu la participation de 20 cadres des communes, dotés d'une expérience dans le processus de co-construction et engagés dans le chantier de l'ouverture, à partir de leurs postures de « points focaux » des collectivités territoriales membres du réseau REMACTO.

Cette formation de formateurs a eu pour objectifs pédagogiques d'assurer une transmission de savoirs, de savoirs faire et de savoirs être à même de rendre ces 20 futurs formateurs en mesure de :

- S'approprier la pédagogie et le sens de la cocréation dans un contexte communal et territorial
- Utiliser les outils nécessaires et adéquats pour réussir une animation d'ateliers multi-acteurs (acteurs de la société civile, fonctionnaires et élus)
- Maîtriser les situations complexes qui pourraient se présenter lors d'un atelier de cocréation où les intérêts des acteurs, leurs postures, leurs positionnements, influencent d'une manière ou d'une autre la qualité des résultats attendus de ces ateliers et par conséquent le succès de la démarche de co-construction multi-acteurs

2. Démarche méthodologique :

La démarche d'animation participative a été adoptée tout au long de la formation donnant ainsi parole aux participants/tes pour croiser leurs regards et lectures des questions posées aux débats. Ainsi, des évaluations, des exercices pratiques et des cadrages théoriques sont introduits tout au long de cette formation, sur fond de restitutions des débats et échanges entre les participants/tes. Ceux/celles-ci ont été sollicités tout le temps pour stimuler une intelligence collective du groupe et des appropriations à base d'expériences et pratiques individuelles partagées.

Sur un autre plan, les différentes séquences de travail ont été construites à partir des réalités du contexte de la mise en œuvre du programme d'ouverture dans les collectivités territoriales, ainsi que dans une perspective réaliste de l'implication des points focaux dans ce processus de co-construction au niveau local. Il s'agit notamment des niveaux de mise en œuvre des projets d'ouverture, des formes de participation et les mobilisations citoyennes autour des objectifs d'ouverture fixés, les forces et les faiblesses des dynamiques en place notamment en lien avec l'organisation et l'animation des ateliers multi-acteurs, l'ancrage de la culture de résultats et l'appropriation des outils de suivi évaluation opérationnel...

Les discussions et les débats ainsi que les cadrages ont été effectuée en arabe et en darija pour mieux permettre les interactions et les pensées sincères et profondes en expliquant les contraintes et atouts du contexte local.

3. Contenus de la formation

Cette formation s'est déroulée en plusieurs séances :

3.1 Ouverture des communes et gouvernance participative

Cette session de cadrage a mis l'accent sur l'évolution des dispositifs de la démocratie participative au Maroc, et comment ce mode de gestion des affaires publiques renforce au fur et à mesure l'ouverture des collectivités territoriales, la prise de conscience et la responsabilité des acteurs, et les capacités des citoyens-nnes et des organisations de la société civile pour s'impliquer aux processus décisionnels et prendre part à la décision publique.

4

Un échange riche a eu lieu entre les participants-tes au sujet des dispositifs opérationnels de l'ouverture des communes, notamment en lien avec la conception participative et la cocreation des plans d'action d'ouverture et la mise en œuvre des activités dans ce sens. Ceci, sur fond des principes de l'ouverture à savoir la transparence et la redevabilité, la participation citoyenne, l'accès à l'information, et la digitalisation. En parallèle, il a été rappelé le cadre réglementaire de la gouvernance locale participative et comment celui-ci constitue un véritable enjeu pour la promotion des droits des citoyens-nnes et l'évolution de la démocratie, notamment par le renforcement de la culture et la pratique de la participation et de la cocreation, non pas comme des actions isolées dans le temps et dans l'espace, mais plutôt en tant que processus soumis à des règles, à des critères et à des conditions préalables, et qui mettent en avant des volontés multiples dans le but de donner sens au dialogue au sein d'un territoire.

3.2 Postures d'un formateur :

les participants à la formation sont des cadres des communes responsables du suivi des plans d'ouverture, et de la dynamisation locale des activités visant à renforcer et ancrer l'ouverture de leurs communes respectives. Ainsi, cette formation de formateurs vise essentiellement à les doter de connaissances et d'outils, de savoirs faire pour améliorer leurs façons de piloter cette dynamique de cocreation au niveau de leurs territoires. Lors de cette séance, une attention particulière a été accordée aux postures et positions d'un formateur au moment de l'animation d'ateliers impliquant plusieurs acteurs locaux. Il s'agit des postures d'expert, de facilitateur et d'animateur, qui naissent d'une relation particulière entre le formateur, la connaissance et les savoirs à transmettre, et les bénéficiaires.

La posture d'« expert » favorise la transmission maîtrisée de savoirs, et s'appuie sur une certaine crédibilité du formateur afin de rendre les concepts plus compris et mieux appropriés. Cette posture risque de réduire les bénéficiaires à de simples « apprenants récepteurs » face à un « connaisseur ».

La posture de « facilitateur » encourage l'autonomie des bénéficiaires et le travail de prospection pendant la formation. Le formateur est plus un « médiateur » qui guide les apprenants dans le cadre d'une approche de « Learning by Doing ». Cette posture risque toutefois de ne pas s'adapter à toutes les attentes des bénéficiaires, surtout ceux et celles qui auraient besoin d'appui et n'arrivent pas à gérer cette autonomie au moment de la formation.

La posture d'« animateur » vise à stimuler et à dynamiser les capacités des bénéficiaires. Elle permet de guider le groupe vers la compréhension de concept plus au moins complexes. Cette posture peut également ne pas s'adapter à certains profils qui doutent de leurs compétences.

Ainsi, une unique meilleure posture n'existe pas, parce qu'il s'agit de pouvoir s'adapter aux situations et au moment de la formation. Il s'agit d'être naturel, à l'aise avec ces propres acquis et à l'écoute des

besoins des bénéficiaires. In fine, un bon formateur est celui/celle qui a une grande capacité d'adaptation, d'écoute et de gestion du stress.

3.3 Méthodes de formation :

Ces méthodes naissent de la définition de l'objectif de la session de formation, qui aura pour finalité soit la réalisation d'une compétence ou la connaissance théorique d'un sujet. Elles ont une fonction dans le cadre didactique défini pour une formation, et ce, sur base des objectifs, du contenu, des supports et outils et du cadre organisationnel de cette formation.

Il s'agit essentiellement de prendre en considération les prérequis et expériences des bénéficiaires, dans la mesure où ces derniers auraient constamment besoin de créer un lien entre l'objet et sujet de la formation d'une part, et leurs postures, rôles et responsabilités professionnelles d'autre part. c'est un cadre qui permet en même temps de se poser certaines questions préalables au sujet de contenus à transmettre, les objectifs attendus de l'apprentissage, les catégories ou les groupes de bénéficiaires, la planification des sessions ...

Ainsi, il existe plusieurs technique et méthodes qui permettent de faciliter la gestion de l'hétérogénéité d'un groupe, échange d'informations et la discussion entre bénéficiaires, la stimulation de leur participation, la transmission des connaissances, la création de l'intérêt par rapport au sujet traité....

3.4 Techniques d'animation participative :

Plusieurs techniques sont utilisées en fonction du choix de la méthode de formation et des paramètres précités. Ainsi, les participants-tes ont découvert le comment, le pourquoi et le contenu de certaines techniques comme le « jeu de rôles » la « simulation » le « brainstorming » et le « world café ».

Les participants-tes ont découverts certaines techniques agiles d'animation participative qui pourrait être utilisée lors des ateliers multi acteurs et permettant une gestion optimale et efficace des flux des discussions et échanges, et en même temps permettre une dynamique multi acteurs de co-construction impliquant coté à coté les élus, les cadres des communes et les membres des instances consultatives et des représentants de la société civile.

Le « World Café » reste par excellence un outil d'animation qui permet cette agilité tout en offrant une méthode génératrice d'une puissante intelligence collective et visant à faire participer les différents profils des participants-tes.

Pour mettre en œuvre le « World Café » concrètement, Les participants-tes se divisent en groupe de 6 à 8 personnes et se placent autour de tables séparées dans le même espace, et tenteront de répondre collectivement à différentes questions ou thèmes interconnectés. Est lancée par la suite un travail rotatif, amenant les acteurs à se déplacer d'un thème/question à l'autre et permettant, en intelligence collective, de faire émerger de chaque groupe thématique, des propositions concrètes et partagées par tous. Une personne est désignée comme la référente du groupe de travail. Elle reste toujours présente au même endroit tandis que les autres participants doivent rejoindre une autre table...

Pour s'approprier cette méthode et la découvrir, un jeu de rôle et une simulation ont été organisés avec les participants-tes. Les rotations ont été construites autours des 4 axes de l'ouverture à savoir : la communication et l'accès à l'information, la digitalisation, la participation citoyenne, la transparence et la réédition des comptes. Les participants-tes se sont mis par la suite, avec l'accompagnement de l'animateur, à mettre en œuvre la démarche. Au bout de cet exercice pratique, le volume de propositions et d'idées qui a émergé suite au travail rotatif était impressionnant.

Les participants-tes ont admiré cette technique par sa simplicité fonctionnelle, son efficacité en termes de gestion de temps, la maîtrise du débat qui reste concentré sur la question principale démembrés en sous questions, son agilité également de par l'implication de tous et toutes et la bonne humeur que cela a ajouté aux débats.

Une deuxième technique a été testée, dans le même cadre du pilotage de la dynamique de co création visant à mettre en place un programme d'ouverture. Ainsi un exercice a été réalisé avec les participants-tes et qui consiste à savoir prioriser de manière participative les idées et propositions issus d'un atelier multi acteurs. Nous avons opté pour une démarche simple consistant à utiliser des post-its pour marquer et identifier les trois ou quatre idées/propositions (issues des débats) les plus prioritaires pour chaque participant-te. Cette façon de faire permet (pendant un atelier multi acteurs) d'instaurer un échange agile, fluide et d'aboutir à un consensus autour des priorités au sein des activités identifiées dans un programme d'ouverture. Les différents résultats sont ensuite partagés et validés collectivement lors d'une séance plénière.

3.5 Conception de projets :

Cette séance a focalisé sur les projets et leur conception participative ainsi que les techniques et méthodes qui appuient l'anticipation des défaillances affaiblissant leur mise en œuvre. Ça a été l'occasion pour les participants-tes de focaliser sur leurs différentes expériences dans la conception et la mise en œuvre des projets d'ouverture. De la clarté des objectifs, à la description des activités en passant par les ressources à mobiliser, et la prise en compte des attentes des citoyens-nnes... tous ces aspects ont été analysés comme étant un vecteur de réussite ou un facteur d'échec des projets sur le terrain.

L'analyse des risques fut également un élément ayant suscité beaucoup d'échange, au vu de leur définition et de la capacité à les identifier suffisamment à temps, les anticiper et les prévoir, et disposer des outils adéquats pour les évaluer et pouvoir les traiter.

L'analyse des partenaires impliqués et des acteurs mobilisés en faveur du projet ont été également mis en avant et discutés entre participants-tes. Ainsi une adhésion est déterminée à partir de deux éléments essentiels ; à savoir, d'une part, le niveau d'opposition c'est-à-dire les actions permettant d'identifier des calculs personnels et un jeu d'acteurs négatif envers le projet. Et d'autre part, le niveau d'adéquation et de consentement décrivant les actions permettant d'identifier des intérêts communs et de bonnes intentions envers le projet.

3.6 Développement des indicateurs :

Cette séance est partie d'un constat majeur dans la gestion de projet qui dit qu'« il ne faut pas que les interventions soient uniquement nécessaires, mais aussi suffisantes pour atteindre les résultats planifiés ». Ce qui met en avant l'identification des problèmes posés au départ, l'analyse de leur et la nature causes directes et sous-jacentes, les réponses apportées et les moyens mis à disposition. Ce qui nous ramène à la gestion axée sur les résultats (GAR) pour mieux comprendre le processus conduisant à l'analyse des problèmes à traiter dans le cadre d'un projet pour en déterminer les causes et les effets, et développer ainsi un cadre de résultats clairs en accord avec tous les acteurs et parties prenantes, ce qui va conduire aux résultats attendus du projet, concevoir des activités qui conduisent aux changements (résultats), équilibrer les résultats attendus avec les ressources disponibles, suivre les progrès régulièrement, évaluer et documenter les leçons apprises et enfin établir des rapports (reporting) des résultats obtenus. Les participants ont par la suite eu l'occasion d'étudier et de s'exercer sur l'ensemble des outils de la GAR, à savoir l'analyse causale, la chaîne des résultats, le modèle logique, le cadre logique et le plan de suivi évaluation. Dans ce cadre les indicateurs

permettent d'apprécier la progression de la mise en œuvre et le suivi des changements réalisés et des résultats atteints au fil du temps.

3.7 Suivi-évaluation :

Cette partie de la formation a permis aux participants/tes de se pencher sur les concepts et les techniques de l'analyse (Assesement), du suivi et de l'évaluation.

Dans le contexte des projets mis en œuvre au niveau territorial, l'analyse permet de considérer les rapports de causalité en distinguant les causes profondes des causes intermédiaires et causes individuelles d'un problème, d'analyser les rôles et les obligations des parties prenantes concernées par l'action/l'intervention, et d'identifier les interventions requises et à mettre en place et les capacités nécessaires.

Le suivi, quant à lui, implique de mesurer les progrès / lacunes par rapport au plan de mise en œuvre, et de mesurer aussi le changement ou l'absence d'une condition ou un ensemble de conditions, ceci dans le but de renforcer la redevabilité managériale, d'améliorer l'exécution des projets, de donner rapidement l'alerte en cas de situation critique, de fournir des données et informations pour les évaluations et pour le plaidoyer, en vue d'appuyer les décisions.

Les fonctions de l'évaluation ont été également analysées dans la mesure où celle-ci appui les processus de prise des décisions, permet de rendre compte, développe l'apprentissage (des connaissances et des pratiques), contribue à l'esprit d'équipe et au dialogue entre les partenaires. Les participants/tes ont également étudié le sens des éléments de l'évaluation et se sont exercés à la pratique de chaque niveau à savoir celui de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la pertinence.

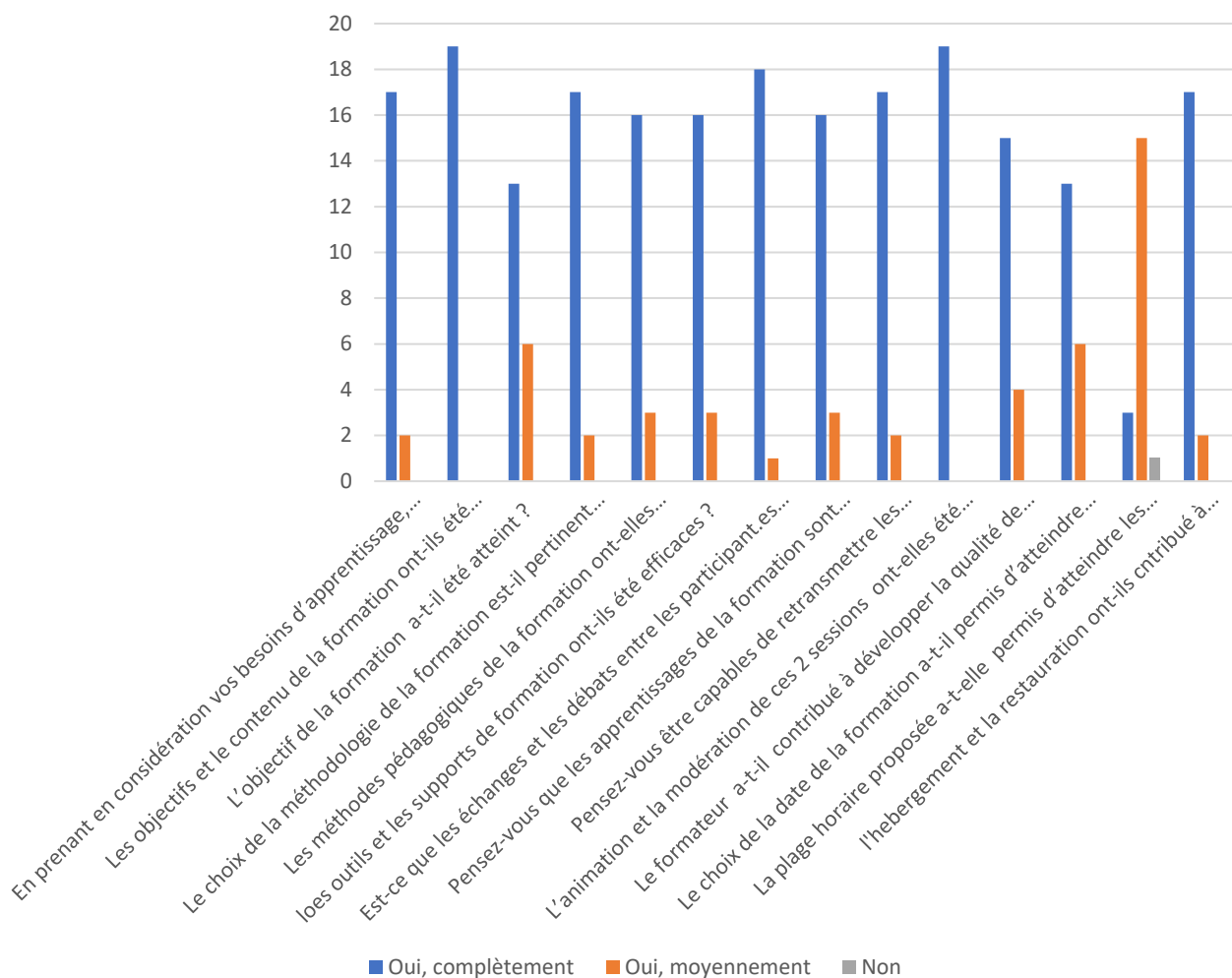
4. Résultats de l'évaluation

4.1 Recommandations et propositions extraites des fiches d'évaluation :

- Partager à l'avance l'agenda des formations afin de mieux préparer la phase prochaine d'accompagnement des nouveaux points focaux des communes
- Organiser d'autres formation en techniques d'audit, de suivi et d'évaluation
- Renforcer la communication avec points focaux des communes et les appuyer par la facilitation des procédures de travail
- Besoin de formation en andragogie, en animation participative et en budget participatif
- Consacrer plus de temps aux formations et consacrer des espaces de renforcement de capacités à distance
- Appuyer l'échange d'expériences entre pairs et prévoir des visites d'échange entre communes ouvertes
- Besoin de formation en communication interne et externe et l'appui au travail dans les plates formes numériques

4.2 Données graphiques de l'évaluation :

Résultats de l'évaluation post formation



5. Annexes :

5.1 Programme de la formation :

محاور وحصص البرنامج

اليوم الأول 24 شتنبر 2024		
● انطلاق أشغال اللقاء التكويني: - كلمات افتتاحية - تقديم البرنامج - تقديم المشاركات والمشاركين - تدقيق الإنتظارات من التكوين	الحصة 1	09h – 11h30
● المحطات الرئيسية لمسار انفتاح الجماعات الترابية ومقاربة الحكومات المنفتحة التي انخرط فيها المغرب: - مفاهيم الانفتاح والبناء المشترك في سياق تعزيز الحكامة المحلية - مقارنة الانفتاح على الصعيد الوطني - مقارنة الانفتاح على صعيد الجماعات الترابية - تبادل، مناقشة، خلاصات	الحصة 2	
● انفتاح الجماعات الترابية - المسار ومقاربة العمل المعتمدة - العناصر والمكونات الأساسية - تقديم بعض النماذج - استنطاق التجارب - تبادل، مناقشة، خلاصات	الحصة 3	
استراحة شاي		
● تنشيط وتسيير لقاءات الاعداد المشترك - الشروط الأساسية لإنجاح عملية التنشيط التفاعلي - استكشاف بعض تقنيات التنشيط التفاعلي - تبادل، مناقشة، خلاصات	الحصة 4	12h-15h30
● تنشيط وتسيير لقاءات الاعداد المشترك - تدريب عملي - عمل مجموعات - تبادل، مناقشة، خلاصات	الحصة 5	
● تقييم مكتسبات اليوم - أسئلة مفتوحة - تقييم أهم المكتسبات والتعلمات - تحديد العناصر التي لم نستوعبها بعد - خلاصات	الحصة 6	

نهاية اشغال اليوم الأول - غداء		
اليوم الثاني 25 شتنبر 2024		
• تنشيط وتسيير لقاءات الاعداد المشترك - تدريب عملي - عمل مجموعات - تبادل، مناقشة، خلاصات	الحصة 7	09h-11h30
استراحة شاي		
• مشاريع الانفتاح: أدوات ومناهج - تجميع وتحليل المقترحات - بناء المؤشرات - التتبع والتقييم - عمل مجموعات - استعمال منصة الشبكة المغربية للجماعات الترابية المنفتحة - تبادل، مناقشة، خلاصات	الحصة 9	12h00-15h00
• تقييم المكتسبات العامة للتكوين - تقييم أهم المكتسبات والتعلمات - مناقشة تفاعلية - خلاصات عامة	الحصة 11	15h00-15h30
• الجلسة الختامية للقاء التكويني: - كلمات ختامية	الحصة 12	
نهاية اشغال الورشة التكوينية - غداء		

5.2 Fiche d'évaluation :

11

لا Non	نعم بشكل متوسط Oui, moyennement	نعم كلياً Oui, complètement	
			انطلاقاً من احتياجاتكم وانتظاراتكم، هل كانت هذه الورشة التكوينية مفيدة ودات قيمة مضافة اليكم؟ En prenant en considération vos besoins d'apprentissage, est ce que cette formation a-t-elle été utile ?
			هل تم تقديم واستيعاب اهداف ومضامين الورشة التكوينية بشكل واضح؟ Les objectifs et le contenu de la formation ont-ils été clairement présentés ?
			في نظركم، هل تم تحقيق الهدف من هذا التكوين؟ L'objectif de la formation a-t-il été atteint ?
			هل كان اختيار منهجية التكوين ملائماً للوصول الى اهداف الورشة؟ Le choix de la méthodologie de la formation est-il pertinent pour l'atteinte de ses objectifs ?
			هل استجابات المنهجية البيداغوجية المتبعة لانتظاراتكم في مجال التعليمات؟ Les méthodes pédagogiques de la formation ont-elles répondu à vos besoins d'apprentissage ?
			هل كانت الأدوات والدعامات المستعملة في التكوين كافية وفعالة؟ Les outils et les supports de formation ont-ils été efficaces ?
			هل كانت النقاشات والتفاعلات بين المشاركين/ات ذات صلة بالموضوع ومفيدة؟ Est-ce que les échanges et les débats entre les participant.es ont-ils été pertinents et utiles ?
			هل تظنون ان ما تعلمتموه في هذا التكوين قابل للتطبيق في مجال عملكم؟ Pensez-vous que les apprentissages de la formation sont applicables dans le cadre de votre travail ?
			هل تظنون ان بإمكانكم تقاسم المعارف والتعليمات التي تلقيتموها في هذا التكوين؟ Pensez-vous être capables de retransmettre les connaissances/apprentissages reçues durant cette formation ?
			هل كان تنشيط وتيسير هذه الورشة فعالاً؟ L'animation et la modération de cet atelier ont-elles été efficaces ?
			هل ساهم المكون/الموثر في تنمية جودة هذا التكوين والوصول الى النتائج المنتظرة؟ Le formateur a-t-il contribué à développer la qualité de cette formation et l'atteinte des résultats ?
			هل ساهم اختيار تاريخ الورشة التكوينية في الوصول الى النتائج المنتظرة من التكوين؟ Le choix de la date de la formation a-t-il permis d'atteindre résultats de la formation ?
			هل مكنت المساحة الزمنية المخصصة للتكوين من الوصول الى النتائج المنتظرة؟ La plage horaire proposée a-t-elle permis d'atteindre les résultats de la formation ?
			هل ساهمت الإقامة والتغذية في تحسين شروط تنظيم هذه الورشة؟ L'hébergement et la restauration ont-ils contribué à l'amélioration des conditions d'organisation de la formation ?

Autres remarques et recommandations/ ملاحظات وتوصيات أخرى

Autres besoins de formation/ احتياجات أخرى في مجال التكوين ودعم قدرات الفاعلين

Service fait
16/12/2024
Nicole NKOA
Directrice PAGOF2

