

Fiche Repère

pour l'usage des méthodes et démarches participatives
d'accompagnement à l'élaboration de projets de territoire



Cette fiche repère,
version 2020,
est issue d'un travail partenarial avec
la Direction Générale de l'Aménagement du Logement et de la Nature.

De nombreuses personnes d'administrations centrales,
de services déconcentrés de l'Etat,
de collectivités locales, de CAUE,
ainsi que d'AgroParisTech et de la 27^{ème} Région
ont été associées à cette production,
au travers d'entretiens, de groupes de travail ou de relectures.

Une posture de facilitateur à adopter

Le renforcement des compétences des collectivités, la fusion récente des EPCI, les enjeux de transition énergétique et écologique, sont autant de facteurs qui appellent à bâtir de nouveaux réseaux d'acteurs, de partager la vision d'un nouveau territoire et de faire projet. De plus, la demande forte de coproduction et de processus participatifs nécessite d'ajuster les visions et de construire des compromis avec un large panel d'acteurs (élus, techniciens de collectivités, agents économiques, associations, acteurs institutionnels, citoyens organisés ou pas). Ce besoin de construire des nouveaux projets de territoire peut se traduire aussi bien à l'occasion de démarches réglementaires (PLUi, SCOT, PCAET, etc.), contractuelles (contrat de ruralité, etc.) ou volontaires (Agenda 2021-2030, Projet alimentaire territorial, etc.).

Dans ce contexte, l'ingénierie publique territoriale (l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires, le Nouveau Conseil au Territoire dans les DDT, les Agences Techniques Départementales, les CAUE, etc.) doit articuler des postures d'animateur, de facilitateur, de garant de la réglementation, tout en gardant la capacité d'exprimer un point de vue et d'en entendre d'autres.

Il en résulte le besoin d'adapter, voire de transformer les modes de management, les postures professionnelles, les métiers, de privilégier une approche plus systémique.

Une diversité de méthode à mobiliser de manière complémentaire

Ces méthodes ne poursuivent pas toutes les mêmes finalités. Certaines ont été plus particulièrement conçues pour accompagner le changement et des projets de transition, quand d'autres mettent l'accent sur l'amélioration des pratiques professionnelles, les modes de gouvernance et l'approche systémique. Les méthodes mobilisées peuvent aussi varier selon les besoins du territoire, les capacités à faire des acteurs locaux, les ressources et les compétences des collectivités et des services de l'État et plus largement des territoires, l'appétence pour l'expérimentation, le degré de mobilisation souhaité, le temps disponible. Afin d'aider dans ce choix, nous proposons donc des critères ou questions-clés à se poser, pour aider à identifier la ou les méthodes qui pourraient répondre au mieux aux besoins des territoires à un moment donné.

Si le choix d'une méthode peut être mené uniquement par le service d'appui, ce qui est le plus souvent le cas, il gagne à être réalisé avec les services techniques de la collectivité et validé avec les élus, afin que ceux-ci soient les plus actifs possible dans la démarche d'accompagnement. Cela suppose de consacrer du temps aux échanges en amont afin de créer une relation de confiance et d'être en mesure d'identifier les besoins du territoire et le moment opportun.

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE ET UN PLAN D' ACTIONS :

De quoi s'agit-il ? L'objectif ici est de construire un consensus sur un projet d'ensemble, à partir d'une problématique donnée, et de décliner chaque axe stratégique en plan d'actions pluriannuel. Cela peut concerner un projet réglementaire ou volontaire.

Quand cela est-il utile ? Si les finalités du projet sont clairement identifiées et partagées, si des habitudes de travail et une relation de confiance existent entre les différentes parties prenantes et si les moyens humains ou le temps disponibles sont suffisants.

Quels intérêts ? Cela permet de structurer une action globale, cohérente et engageante.

METTRE EN MOUVEMENT LES ACTEURS :

De quoi s'agit-il ? La finalité ici n'est pas tant de faire émerger un projet de territoire que de mobiliser ou de remobiliser les acteurs du territoire afin de créer une dynamique, un collectif de travail capable par la suite d'élaborer des projets partagés.

Quand cela est-il utile ? Si le collectif d'acteurs à mobiliser n'est pas encore constitué et n'a pas encore d'habitude de travailler ensemble ou si la problématique à traiter n'est pas clairement identifiée ou partagée.

Quels intérêts ? Cela nécessite peu de moyens et peut faire l'objet d'une mise en œuvre rapide.

Quel est notre objectif ?

Quels que soient les moyens mis en œuvre, faire émerger un projet de territoire ne sera sans doute pas atteignable immédiatement. L'enjeu est donc de s'accorder sur les résultats raisonnablement atteignables dans le cadre de l'accompagnement prévu. Les retours d'expériences mettent en lumière quatre types de résultats atteints.

Sur le temps long, ces quatre objectifs peuvent être poursuivis de manière successive (ex : mise en mouvement puis élaboration d'une stratégie ou partage d'un diagnostic puis expérimentation d'actions). Dès lors, ces différentes méthodes peuvent très bien être utilisées de manière séquentielle.

CONSTRUIRE UN DIAGNOSTIC/UNE VISION DU TERRITOIRE ACTUEL :

De quoi s'agit-il ? L'objectif est ici de consolider et surtout de partager une analyse des enjeux du territoire, d'esquisser un cap d'intervention et ainsi d'identifier les problématiques à explorer par la suite.

Quand cela est-il utile ? En amont de la révision d'un document de planification ou pour explorer un sujet émergent. Cela peut également permettre de questionner des démarches engagées, apporter une nouvelle dynamique territoriale.

Quels intérêts ? La mise en débat n'est pas nécessairement liée à la réalisation d'un document-cadre très normé ou contraint dans le temps ; cela peut permettre de « faire un pas de côté » et d'aborder des sujets parfois délicats ; l'engagement politique est limité.

INITIER DES ACTIONS OPÉRATIONNELLES/EXPÉRIMENTALES:

De quoi s'agit-il ? L'objectif ici est de faire la démonstration de la pertinence, ou non, d'une orientation avant de l'inscrire dans un projet de territoire plus global et formel.

Quand cela est-il utile ? Cette approche peut être intéressante si une partie des partenaires est sceptique ou si les retours d'expériences sont trop peu nombreux pour valider une orientation.

Quels intérêts ? Cela permet d'aller rapidement à l'opérationnel sans nécessairement avoir réuni un consensus large sur une stratégie globale, mais aussi possiblement de tester une intuition sans investir dans des études préalables.

Par quel biais souhaitons nous commencer à interpeller les acteurs de la démarche?

Certaines méthodes proposent de mobiliser en premier lieu les perceptions des acteurs du territoire, à partir de diagnostic en marchant, d'éléments narratifs ou d'autres supports inspirants (ex: photolangage). D'autres se fondent d'abord sur l'analyse statistique et/ou cartographique réalisée en chambre par des techniciens.

Est-ce que nous souhaitons agir en autonomie ou être accompagnés sur la méthode ?

Certaines méthodes font l'objet d'un appui méthodologique et parfois financier par les référents (via des appels à projets nationaux ou régionaux). Les autres ne s'accompagnent pas du même soutien, mais proposent des guides méthodologiques plus détaillés qui favorisent l'autonomie, voire des formations.

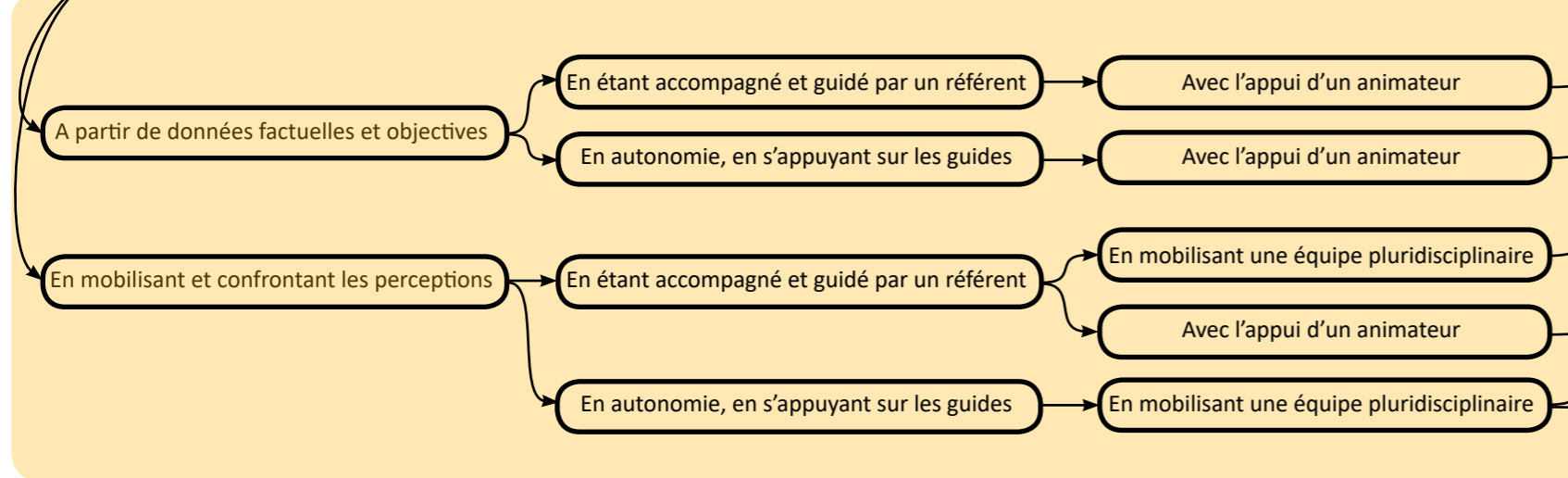
Quels types d'ingénierie souhaitons-nous mobiliser (que cela soit en régie ou via un prestataire)?

Certaines méthodes reposent sur un ingénierie légère dont la mission est essentiellement un travail d'animation de l'intelligence collective. D'autres se fondent sur la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires qui assurent à la fois l'animation de la démarche et un apport d'expertises techniques.

Quelle(s) méthode(s) nous vous conseillons :

Les usages et résultats observés invitent à privilégier une méthode plutôt qu'une autre en fonction de vos besoins et de votre contexte. Il ne s'agit que de recommandations issues des retours d'expériences, chacun reste libre de mobiliser la ou les méthodes qu'il souhaite ou d'en inventer une nouvelle. Quoi qu'il en soit, si les méthodes recommandées ne répondent pas pleinement à vos contraintes et attentes, nous vous invitons à vous en inspirer pour les faire évoluer plutôt que de repartir de zéro. A cet effet, AgroParisTech propose un kit d'hybridation pour vous accompagner dans cette voie.

NOUS SOUHAITONS METTRE EN MOUVEMENT LES ACTEURS



Jeu de territoire Le format court et ludique, qui associe des étudiants, permet de mobiliser les acteurs locaux sans leur demander un engagement trop important

Diagnostic partagé L'élaboration d'une note d'enjeux peut-être l'opportunité de mobiliser les élus autour des défis identifiés

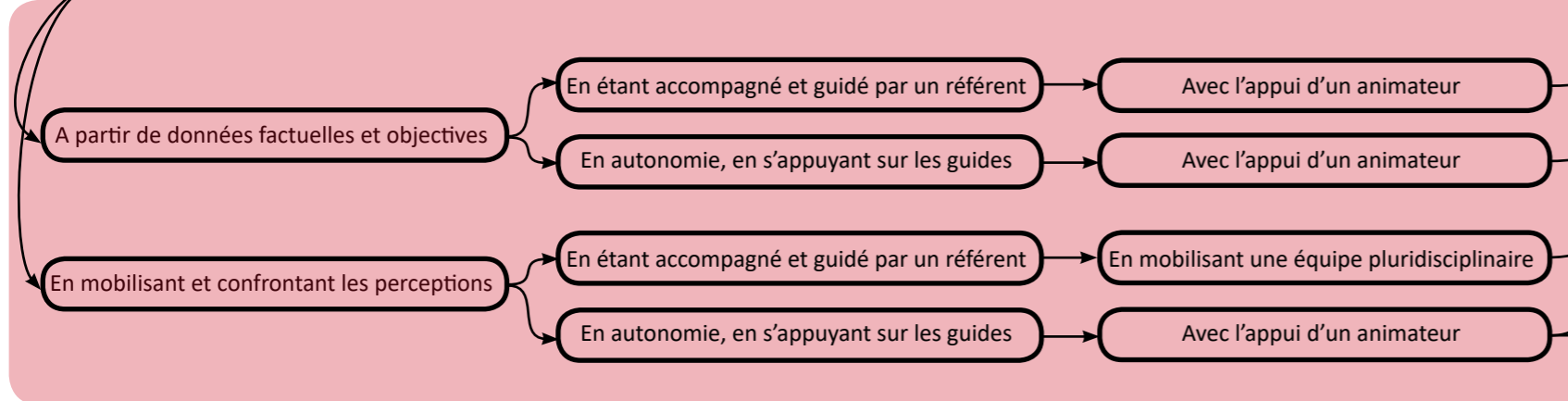
Ateliers des territoires Le format Atelier Flash propose une première approche (esquisse, manifeste, charte, etc.) préalable à l'émergence d'un projet de territoire

Vision+21 le format court, l'approche prospective et la dimension expérimentale peuvent permettre de mobiliser de nombreux acteurs sur un territoire large sans leur demander un engagement trop important

Territoires en Résidences Le premier résultat visible observé est les transformations des modes de faire. Il s'agit cependant d'une démarche longue, engageante et coûteuse.

Paysages Territoires Transitions le format de recherche-action peut permettre d'engager des réflexions sur un sujet nouveau, si on dispose de suffisamment de temps

NOUS SOUHAITONS CONSTRUIRE UN DIAGNOSTIC/UNE VISION DU TERRITOIRE ACTUEL



Jeu de territoire La méthode intègre un diagnostic préalable factuel du territoire et une approche prospective collective

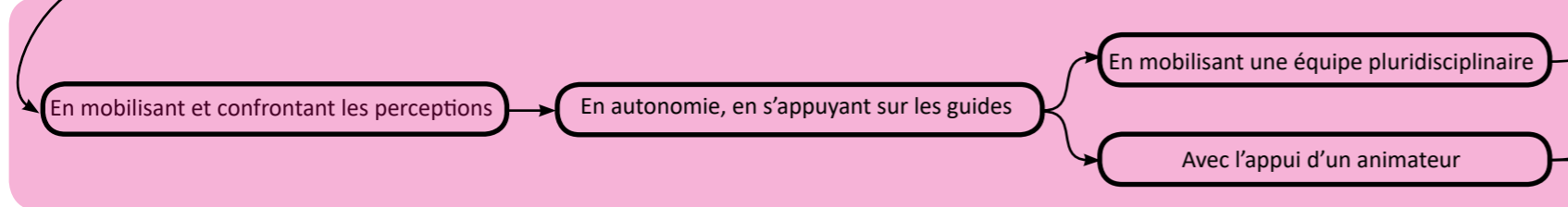
Diagnostic partagé Le partage du diagnostic des enjeux peut se faire par l'association des acteurs locaux aux travaux, soit via une restitution

Atelier des territoires l'Atelier flash vise à partager une vision du territoire, avant d'engager une démarche d'élaboration d'une stratégie

Territoires et dynamiques économiques La première étape est la réalisation d'un portrait du territoire et d'une cartographie des acteurs

Vision+21 La démarche vise à faire émerger une vision prospective territoriale durable, à la transition écologique à l'amont d'un projet de territoire ou pour le redynamiser, lui donner un nouveau souffle.

NOUS SOUHAITONS INITIER DES ACTIONS OPÉRATIONNELLES/EXPÉRIMENTALES

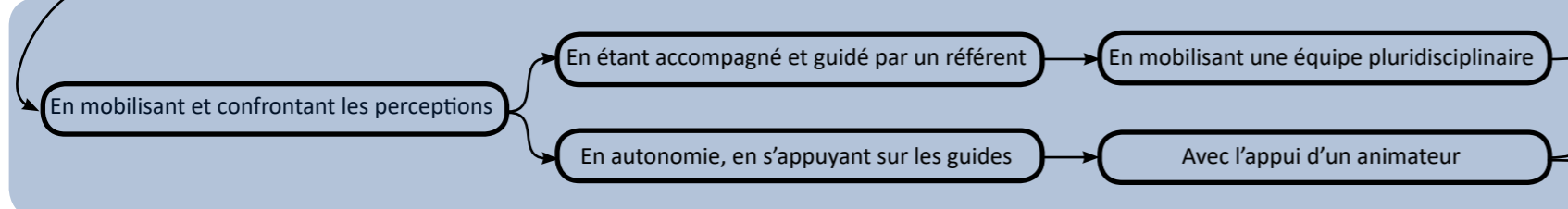


Territoires en Résidences Cette méthode repose sur le principe de l'acupuncture et du prototypage

Paysages Territoires Transitions La posture de recherche-action est une invitation à tester et expérimenter des nouvelles approche sans nécessairement s'engager

Vision+21 Le format court et la nature des outils d'animation proposés s'inscrivent dans une logique de passage à l'action

NOUS SOUHAITONS CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE ET UN PLAN D'ACTIONS



Atelier des territoires La méthode vise à produire une stratégie et une feuille de route opérationnelle à partir d'une problématique donnée

Territoire et dynamique économique La finalité de cette méthode est la définition d'une nouvelle stratégie économique intercommunale

Visions + 21 / Jeu de territoire Ces deux méthodes peuvent permettre d'esquisser une stratégie d'intervention et des premières actions associées

Une diversité de méthodes à découvrir

Différentes méthodes de conseils et d'accompagnement des acteurs locaux ont été construites ces dernières années à l'échelle nationale. Nous en avons retenu sept, dont nous avons étudié les usages et résultats. Ces méthodes, démarches et outils ont tous des spécificités, une histoire et au final une valeur ajoutée qui leur est propre. Or, l'expérience montre que très souvent, les structures d'appui aux territoires ne mobilisent pas telle ou telle méthode en fonction des besoins exprimés par une collectivité. Soit elles répondent à des appels à projets nationaux ou régionaux en lien avec une méthode particulière et sollicitent pour ce faire un territoire «test». Soit, quand la sollicitation vient du territoire, elles déploient la ou les méthodes qu'elles connaissent.

Le JEU DE TERRITOIRE (méthode initiée par AgroParisTech et l'INRAE) propose, sur une journée, à partir de données factuelles préalablement collectées et synthétisées sous forme de cartes à jouer, de co-construire un diagnostic, puis des scénarios prospectifs clivants déclinés en propositions d'actions.

- Une méthode ludique de prospective territoriale (diagnostic, scénarios et actions) sur un temps court (1 jour)
- Des cartes à jouer résumant les données disponibles et la représentation cartographique schématique comme support de travail collaboratif
- la mobilisation des étudiants dans le cadre d'exercices de terrain ou de stage pour préparer et animer le jeu

Pour en savoir + : la présentation de la méthode en ligne (<http://blog.agroparistech.fr/jeudeterritoire/methodologie-du-jeu-de-territoire>)

Le DIAGNOSTIC PARTAGÉ TERRITORIAL (méthode initiée par la DREAL Nouvelle Aquitaine avec AgroParisTech et l'INRAE) permet de construire un diagnostic transversal d'un territoire à partir des données préalablement collectées et d'échanges avec des experts thématiques.

- Une méthode itérative, construite pour les services de l'Etat mais qui peut associer les acteurs du territoire, de construction d'un diagnostic et d'enjeux partagés. Elle favorise la transversalité des thèmes et métiers.
- La synthèse préalable des données disponibles par thématique et la représentation cartographique schématique comme support de travail collaboratif

Pour en savoir + : la présentation de la méthode en ligne (<http://www.nouvelle-aquitaine.developpement-durable.gouv.fr/methodes-d-analyse-territoriale-r4017.html>) ou les formations organisées par les Centres de Valorisation des Ressources Humaines pour les services déconcentrés

TERRITOIRES EN RÉSIDENCES (méthode initiée par la 27ème région avec Strategic Design Scenarios) permet d'engager un processus de transformation des modes de faire des acteurs d'un territoire, à partir d'une analyse des usagers avec l'appui de designers et de compétences en sciences humaines et sociales.

- une démarche d'immersion, dans une structure ou un site, pour engager un changement autour de micro-projets (logique d'acupuncture)
- une équipe pluridisciplinaire qui s'appuie sur les sciences humaines et le design de services pour repartir des usages et expérimenter des nouveaux projets

Pour en savoir + : le guide et les retours d'expérience en ligne (<http://www.la27eregion.fr/residence>)

PAYSAGES TERRITOIRES ET TRANSITION (méthode initiée par le CGDD et le CEREMA) permet, par la mobilisation de chercheurs, d'aider les acteurs d'un territoire à remettre en perspective les problématiques et les enjeux du territoire. Cela contribue à questionner et expérimenter des nouveaux modes d'action et de projets en utilisant le paysage comme support de débats.

- une démarche de recherche-action qui articule des ateliers territorialisés et un dispositif d'animation nationale (des séminaires en résidence ainsi qu'un dispositif de parrains et marraines lié à la recherche)
- une démarche qui vise à apporter des éléments de réflexion sur des problématiques de transition
- des équipes mixtes réunissant des praticiens, des services de l'Etat, des chercheurs, des élus et des habitants

Pour en savoir + : les documents repères et les retours d'expérience en ligne (<http://www.environment-urbanisme.certu.developpement-durable.gouv.fr/preface-et-introductions-r45.html>)

La boîte à outils VISIONS + 21 (méthode initiée par le CGDD avec Strategic Design Scenarios) propose une démarche et des outils facilement adaptables pour faciliter la mise en place d'un processus d'intelligence collective dans une optique de transition écologique

- une méthode de mise en mouvement des acteurs d'un territoire, durant deux jours d'ateliers (bulle créative) pour contribuer à construire un projet territorial de développement durable
- une boîte à outils ludique et créative, libre d'usage, fondée sur la prospective et la mise en récit

Pour en savoir + : la boîte à outils en ligne (<http://www.sustainable-everyday-project.net/boite-a-outils-visions-21>)

TERRITOIRES ET DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES (méthode initiée par la Banque des territoires) a pour objectif d'identifier les dynamiques actuelles porteuses d'ouverture, de transformation et de différenciation pour bâtir une stratégie locale de développement

- une méthode, guidée pas-à-pas, d'auto-analyse des dynamiques économiques locales par les élus et leurs partenaires
- une méthode qui s'articule autour des échelles communales et intercommunales

Pour en savoir + : le guide méthodologique et les retours d'expérience mis en ligne (<https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2019-02/E162.pdf>)

NB : l'utilisation pour une autre thématique que l'économie nécessitera un travail d'adaptation des fiches outils

L'ATELIER DES TERRITOIRES (méthode initiée par la DGALN) permet d'accompagner grâce à la mobilisation d'une équipe externe pluridisciplinaire, l'émergence et l'élaboration de projets de territoire intégrés à l'échelle intercommunale et sur de grands territoires. Elle se décline en un format long avec trois ateliers de coproduction et un format «flash» avec un seul atelier.

- Une démarche itérative, centrée autour des élus, qui vise l'émergence de stratégies territoriales
- Plusieurs formats (appels à projets nationaux thématiques, appels à projets locaux, ateliers flash..)
- Une équipe pluridisciplinaire pilotée par un concepteur (architecte, paysagiste ou urbaniste)
- L'arpentage du territoire et le projet spatial comme outils pour recueillir les perceptions et connaissances des participants

Pour en savoir + : le site internet (<http://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr>) ou les formations organisées par les Centres de Valorisation des Ressources Humaines pour les services déconcentrés

NB: la méthode fait l'objet d'un soutien méthodologique et financier par la DGALN via des appels à projets ponctuels ou permanents