



Ville de Grenoble

Evaluation des démarches de démocratie participative à Grenoble

Note de préconisations - Juillet 2013

Sommaire

Rappel des objectifs de la mission et des grands résultats de l'évaluation	3
Des préconisations qui concernent plus particulièrement les modalités de mise en œuvre d'une « politique » de participation.....	4
Présentation synthétique des préconisations	5
Préconisations détaillées.....	6
Axe 1 – Prolonger les avancées de la Charte par un projet politique renouvelé	6
Axe 2 – Valoriser davantage les objectifs et impacts des démarches participatives	8
Axe 3 – Apporter une information permettant à tous d'entrer dans la discussion	11
Axe 4 – Renforcer et diversifier les moyens de mobilisation de tous les publics	13
Les Conseils Consultatifs de secteur – des instances à redynamiser	15

Rappel des objectifs de la mission et des grands résultats de l'évaluation

- Les objectifs de la mission confiée à FORS-Recherche sociale et Res publica étaient doubles :
 - Produire un bilan des **usages et des pratiques, des réussites et des limites, et des manques de la démocratie participative grenobloise, au regard des attentes des acteurs en présence** : ce bilan a été réalisé à travers des investigations de terrain, et formalisé dans un rapport d'évaluation.
 - Poser **les fondements de la réflexion pour projet renouvelé de démocratie locale**. Les préconisations proposées dans ce document se veulent un support pour aider la collectivité à prolonger son projet participatif.
- De manière synthétique, les grands résultats, qui servent de points d'appui à ces préconisations, sont les suivants :

Le paysage grenoblois de la participation citoyenne est riche et complémentaire. L'offre de la Ville s'est fortement renforcée depuis une quinzaine d'années dans un double objectif d'amélioration de l'action publique et de renforcement du pouvoir d'action des habitants. Par ailleurs, des initiatives émanent des habitants, relevant soit d'une volonté d'amélioration du lien social de proximité et rencontrant alors les objectifs de gestion et d'animation de proximité de la ville, soit d'une volonté plus politique d'interpellation de la politique publique et de ses choix.

La Charte de la Démocratie locale sert de référence aux acteurs du dialogue public, qui reconnaissent lui devoir certaines avancées : une clarification des rôles et fonctions respectifs des Conseils Consultatifs de secteur et des Unions de quartier, dans le sens d'une plus grande complémentarité ; des innovations en termes de mobilisation citoyenne (l'extension à tous les secteurs des fonds de participation des habitants, le budget participatif expérimenté dans le secteur 1) ; un effort pour ajuster les modalités d'animation et renforcer la convivialité des échanges, avec un renforcement du travail en proximité (carrefours de secteur, travail des agents de développement...).

Des marges de progrès importantes sont notées cependant, dans les champs suivants :

- des champs de concertation vécus comme trop restreints ;
- une information donnée par la Ville dans le cadre des concertations jugée insuffisante ;
- une plus value de la participation sur les projets et politiques publiques insuffisamment mise en valeur par la Ville ;
- une mobilisation jugée trop restreinte à un panel d'habitants militants motivés, qui a du mal à se renouveler. Le vieillissement et l'homogénéité des habitants.

Pour avancer sur ces pistes de progrès, le projet politique de la participation, ainsi que les moyens (humains, managériaux, organisationnels) mis en place, demandent à être revisités.

Des préconisations qui concernent plus particulièrement les modalités de mise en œuvre d'une « politique » de participation

Les résultats de l'évaluation montrent que les démarches de démocratie participative à Grenoble, lorsque c'est le cas, souffrent moins d'un manque d'orientation que de difficultés qui concernent principalement leur mise en œuvre.

D'un côté, la Charte adoptée en 2009 par la municipalité après un processus d'élaboration participative, explicite l'ambition politique et précise le niveau de participation attendu : l'une et l'autre sont relativement élevés.

D'un autre côté, on constate des difficultés « classiques » : les participants ne sont pas assez nombreux et sont souvent les mêmes, les discussions sont plus souvent organisées sous forme de confrontation que de recherche commune de l'amélioration d'un projet ou d'une politique, les informations ne sont pas assez précises ou ne viennent pas au bon moment, tous les services concernés ne sont pas également mobilisés, etc. Ces difficultés sont partagées par de nombreuses collectivités qui, en mettant en œuvre des démarches de participation, connaissent l'inconfort du changement et de la nouveauté et la résistance à la nécessaire adaptation à de nouvelles manières de faire.

Enfin, Grenoble ayant été une ville pionnière dans le domaine de la participation (et pas uniquement de la participation « descendante », mais aussi dans la mobilisation des habitants sur des questions ou des projets dont ils considèrent qu'ils les concernent), dispose d'un grand nombre de dispositifs et de mécanismes de participation dont l'ensemble n'est pas toujours aisément lisible par des non spécialistes ou des « non habitués ».

De ce fait, il apparaît que les recommandations qui peuvent être formulées à l'issue de l'évaluation, concernent plutôt des questions « managériales » que des questions d'orientations politiques.

Bien entendu, ces préconisations sont formulées en partant du principe que la Ville de Grenoble croit dans ses propres orientations et qu'elle souhaite effectivement mettre en œuvre des démarches de démocratie participatives dans l'esprit qui caractérise la Charte de 2009.

Dans ce cadre, il apparaît que le plus important à réaliser, dans les années à venir, est de mettre en œuvre une politique visant à généraliser ces démarches dans une logique de management (de projet) : la démocratie participative est autant une méthode d'action qu'une orientation politique, autant un mode de faire qu'un état d'esprit.

Présentation synthétique des préconisations

Les préconisations s'organisent en 4 axes stratégiques transversaux qui reprennent les axes du questionnaire évaluatif. Des tableaux permettent de proposer des déclinaisons opérationnelles, qui sont autant de pistes d'action soumises à la réflexion de la Ville de Grenoble.

Un axe « Amélioration des dispositifs » formule de manière complémentaire quelques propositions d'amélioration du fonctionnement des CCS, à la demande de la cellule de pilotage de la démarche.

AXE 1 – PROLONGER LES AVANCEES DE LA CHARTE PAR UN PROJET POLITIQUE RENOUVELE

- En affirmant davantage le portage politique et le projet politique présent derrière les objectifs de participation, avant de revenir devant les citoyens avec de nouveaux engagements
- En adaptant l'organisation des services et en mettant en place un management interne de la participation

AXE 2 – VALORISER DAVANTAGE LES OBJECTIFS ET IMPACTS DES DEMARCHES PARTICIPATIVES

- Mieux partager les finalités de la concertation, en créant des outils et procédures partagés au sein des services, comme des « modes d'emploi » du fonctionnement des démarches institutionnelles
- Réfléchir aux conditions d'élargissement des champs ou objets soumis à discussion, et notamment aller vers la mise en place partagée des démarches de concertation. Mais aussi, sortir de la seule concertation sur projet, pour construire des espaces de débat et échanges sur les grands enjeux
- Rendre plus visible l'impact des démarches participatives, par des la mise en place de procédures et des évaluations ciblées

AXE 3 – APPORTER UNE INFORMATION PERMETTANT A TOUS D'ENTRER DANS LA DISCUSSION

- Adapter l'outil numérique (site) est essentiel, car il rencontre de nombreux enjeux : la qualité de l'information et de la transparence des échanges, la valorisation des instances et des démarches de concertation, la mobilisation, la proposition de nouveaux modes collaboratifs...
- Mieux adapter l'accès à l'information aux besoins des habitants mobilisés, en renforçant la fonction de relais entre les habitants et la Ville
- Disposer en interne de principes partagés sur la qualité de l'information : cela passe par l'élaboration d'une méthodologie en interne, dans la conception et le déroulé des concertations, et de travailler davantage en coopération avec le service Communication, pour bénéficier de son expertise et partager les enjeux de la communication.

AXE 4 – RENFORCER ET DIVERSIFIER LES MOYENS DE MOBILISATION DE TOUS LES PUBLICS

- Diversifier les méthodes de mobilisation des publics, pour permettre un renouvellement du « vivier » d'habitants mobilisés dans les espaces participatifs
- Améliorer l'attractivité des espaces de participation proposés par la ville passe entre autres par la poursuite des efforts réalisés pour proposer des formules de rencontres plus conviviales attractives. Ce qui nécessite de s'assurer d'un bon niveau de compétence en animation des agents concernés.

Préconisations détaillées

Axe 1 – Prolonger les avancées de la Charte par un projet politique renouvelé

Constats / enjeux :

Historiquement, le service Démocratie locale a pour mission d'impulser et animer : les démarches de concertation des grands projets urbains ; les instances pérennes (CCS et CCREG). Il est très fortement centré sur l'organisation logistique des concertations, ainsi que sur l'élaboration des contenus.

La territorialisation a introduit un nouvel acteur dans le paysage participatif : les Maisons des Habitants, ayant pour rôle de développer, dans les quartiers, tout à la fois des projets d'action sociale et ceux liés au cadre de vie en mobilisant et en favorisant la participation des usagers et des habitants. Les Directeurs de territoire sont désormais garants du volet participatif sur leur secteur, ce qui demande à organiser l'articulation entre le service Démocratie locale et les territoires. Par ailleurs, le service Démocratie locale est aujourd'hui mal dimensionné pour avoir un véritable rôle de service ressource (en termes de méthodologie participative) auprès des services thématiques, alors même que des besoins sont identifiés.

Elus et services s'accordent à noter l'absence d'une politique managériale en matière de participation et, plus globalement, une absence de pilotage de l'ensemble des initiatives et démarches existantes. Par ailleurs, les élus (et les services) semblent encore divisés quant aux objectifs à donner à la démocratie participative, entre des tendances à privilégier des pratiques descendantes et contrôlées et des velléités moins affirmées (et moins soutenues) de favoriser et susciter des démarches ascendantes.

Le préalable à un nouveau souffle en matière de participation, dans une nouvelle mandature, nous semble donc de refonder le projet politique, afin de réaffirmer des principes et objectifs forts. Et de prévoir simultanément les conditions de réalisation de ce projet : la mise en place d'un management de la participation à l'interne (clarification des missions des services, repositionnement du service démocratie locale, appréciation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs...).

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Moyens possibles d'action
CONSTRUIRE UN PORTAGE POLITIQUE PLUS AFFIRME ET PLUS PARTAGE	Elaborer une vision plus globale de la participation citoyenne pour fonder les bases d'une nouvelle stratégie politique	<ul style="list-style-type: none"> Fonder le positionnement stratégique sur la prise en compte des 3 grands objectifs politiques de la participation : aide au management public, soutien au pouvoir d'agir citoyen, contribution au lien social Se positionner plus fortement sur les objectifs de concertation et de co-élaboration des politiques publiques
	Renforcer le portage politique pour un projet plus partagé	<ul style="list-style-type: none"> Introduire des objectifs en matière de participation dans les « feuilles de route » des élus thématiques et de secteur
	Poursuivre la formalisation et la clarification des principes, engagements et moyens	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser la Charte de la démocratie locale, notamment en affirmant plus

		clairement une intention participative transversale (et en intégrant une démarche participative avec les services pour l'élaboration de la Charte) et en indiquant des moyens financiers et humains en face des engagements
ADAPTER L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT AUX OBJECTIFS DU PROJET	Articuler et clarifier les rôles respectifs des Directions Territoriales et du service Démocratie Locale	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des Directions territoriales les « portes d'entrée » des démarches de concertation sur leur secteur, avec les missions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Appui à la conception et à l'organisation de l'ensemble des concertations qui se déroulent sur leur territoire : comme « porte d'entrée » des démarches de concertation sur leur territoire, en faire l'interlocuteur technique et spécialisé des directions opérationnelles ; - Animation des dispositifs pérennes de concertation sur leur territoire : relancer le travail avec les CCS autour des projets de secteur
		<ul style="list-style-type: none"> • Faire du service Démocratie locale un service partenaire des directions thématiques et territoriales en matière de participation. Formaliser les missions : <ul style="list-style-type: none"> - Management interne de la participation (formation, animation « métier concertation » dans les autres directions, suivi des projets de concertation, fiche projet concertation, bilan...); - Appui méthodologique et logistique aux démarches de concertation ; - Identification, dans chaque service thématique, des agents susceptibles d'être confrontés à des concertations : les former, organiser des rencontres professionnelles, un suivi métier, etc. • et adapter les moyens des missions
	Formaliser « l'intention participative » en direction des services thématiques	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire des objectifs de management participatif de projet dans les « feuilles de route » de l'ensemble des services • Donner les moyens aux services d'assurer cette mission : existence d'un service ressources, politique volontariste de soutien et de formation des services, de formalisation d'outils supports (voir les préconisations dans les autres axes)

Axe 2 – Valoriser davantage les objectifs et impacts des démarches participatives

Constats / enjeux :

Les habitants reprochent aux concertations de ne s'exercer que sur des sujets mineurs et restreints de la politique publique ; avec des objectifs de concertation qui ne paraissent pas toujours très clairs, et qui, surtout, sont bien plus orientés sur le binôme information – consultation que sur le binôme concertation – co-élaboration. Par ailleurs, les concertations se font sur projet, il y a à ce jour peu d'espaces pour réfléchir avec la société civile sur des grands enjeux des politiques publiques.

Un travail sur la prise en compte des avis et suggestions d'habitants a été réalisé dans le cadre du suivi des « tours de quartier » (GUP) sur les dysfonctionnements de proximité, avec l'instauration de procédures de suivi, et cette amélioration est une plus value notée par les participants (services comme habitants). Mais sinon, la plus value de la participation sur les projets et politiques publiques apparaît insuffisamment mise en valeur par la Ville, alors même que de nombreux témoignages font la preuve d'impacts du dialogue public dans les décisions techniques et politiques. Cette valorisation apparaît d'autant plus importante à réaliser que son insuffisance contribue à accentuer le sentiment de ne pas être pris en compte et cristallise les sentiments de défiance et d'instrumentalisation.

La Charte de 2009 a défini des principes méthodologiques forts : clarifier les règles du jeu, les respecter, adapter les démarches de concertation aux objets de travail, la valoriser les apports de la concertation, expliciter les décisions publiques... Des espaces participatifs nouveaux (comité de suivi et d'évaluation, Carrefours de secteur...) ont été mis en place pour renforcer les occasions de dialogue. Ces efforts demandent à être prolongés, notamment par la formalisation plus précise de modes de faire et d'objectifs opérationnels partagés au sein des services de la Ville et avec les habitants mobilisés.

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Moyens possibles d'action
<p>MIEUX PARTAGER LES FINALITES DE LA CONCERTATION</p>	<p>Formaliser des outils de concertation partagés et transparents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser systématiquement, dans le cadre du management des projets soumis à concertation, une fiche « projet concertation » constituant un sous-ensemble du projet concerté, à partager entre les services concernés (services thématiques, direction(s) territoriale(s), service démocratie locale), pour définir : <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs de la concertation : sa vocation à être une ressource au même titre que les autres démarches constitutives du projet ; - les sujets de la concertation au regard de la marche générale du projet et des étapes de définition du projet, de décisions ; - les parties prenantes concernées, à mobiliser ; - les modalités de participation adaptées aux objectifs de la démarche (information, consultation, concertation, restitution) et aux parties prenantes concernées ; - le planning projet/concertation.

	<p align="center">Définir plus clairement des modes de fonctionnement partagés pour certaines démarches</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construire - avec les services concernés - des fiches de présentation de certaines démarches (concertation sur grands projets, comité de suivi et d'évaluation des grands projets, carrefours de secteur...) définissant des objectifs, des modes de fonctionnement, le rôle de chacun des services • Systematiser au sein des équipes les éléments de méthodes pour l'animation des espaces et moments participatifs <ul style="list-style-type: none"> - Partager les objectifs et finalités de la concertation avec le grand public. - Présenter de façon plus systématique, en introduction de réunion, les sujets soumis à concertation et ceux pour lesquels des décisions déjà prises n'offrent plus de marges de manœuvre (les « invariants »).
<p align="center">REFLECHIR AUX CONDITIONS D'ELARGISSEMENT DES CHAMPS OU OBJETS SOUMIS A DISCUSSION</p>	<p align="center">Expérimenter la mise en place participative des démarches de concertation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir aux conditions d'inclusion des instances pérennes dans la définition des modalités des démarches de participation, notamment en lien avec les Directions territoriales.
	<p align="center">Poursuivre l'expérimentation des dispositifs participatifs favorisant l'initiative citoyenne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer les conditions de faisabilité d'une extension du budget participatif. <ul style="list-style-type: none"> - revoir la procédure existante et apprécier les moyens de l'alléger afin de favoriser une extension à d'autres secteurs (la procédure actuelle sollicite beaucoup les services, et semble difficile à reproduire sur les 6 secteurs)
	<p align="center">Construire avec la Métro des espaces de débat public sur les grands enjeux du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afin de sortir des seules concertations sur projet, mettre en place des espaces de débat et échanges autour de quelques grands thèmes de la construction de la ville aujourd'hui (environnement / climat, énergie et grands réseaux, aménagement de la ville, fabrication du lien social, politiques éducatives...), en partenariat avec la Métro et les autres villes : <ul style="list-style-type: none"> - avec des formats variés (conférences métropolitaines, conférences de consensus...), - en inscrivant ces rencontres dans l'agenda politique - en choisissant des modes de recrutement variés (diversification des relais, tirage au sort, volontariat...) <p>L'objectif est d'alimenter un débat public et de disposer d'une diversité de visions et d'attentes, à partir desquelles construire et/ou argumenter la décision politique.</p>

RENDRE PLUS VISIBLE L'IMPACT DES DEMARCHES PARTICIPATIVES	Créer des outils de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Donner au service Démocratie locale la mission de réaliser un suivi des démarches de participation (tableau de bord), en coopération avec les services. • Faire évaluer de façon systématique les concertations par les participants (questionnaire d'évaluation) et les services (bilan interne) en fin de processus ou d'étape.
	Rendre plus lisible la valeur ajoutée des démarches de participation dans la définition et la réalisation des politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une démarche de valorisation des concertations sur la base de quelques projets significatifs. • Organiser des échanges d'expériences entre les chefs de projets du service Démocratie locale et des autres directions intéressées sous la forme, par exemple, d'un séminaire annuel sur les démarches de concertation.
	Formaliser une méthodologie de communication partagée en matière de « retour vers »	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser la rédaction de comptes rendus des réunions, quelle que soit leur forme, et assurer une diffusion optimale de ces comptes rendus en direction des participants et plus largement au public concerné. • Rendre plus clairs les étapes, mais aussi les aléas, des démarches participatives : <ul style="list-style-type: none"> - Anticiper davantage les phases ultérieures de concertation en communiquant auprès des participants sur les principales étapes et en signifiant clairement les fins d'étapes ; - Séquencer la concertation avec des temps de synthèse des débats, d'arbitrage et de décisions intermédiaires ; - Pendant les échanges, systématiser la tenue de temps de restitution de la discussion et de la décision. - Informer systématiquement les participants des retards dans le planning prévu de la concertation en expliquant les raisons de ces retards ; - Systématiser la rédaction d'un bilan public de la concertation et le diffuser largement.

Axe 3 – Apporter une information permettant à tous d’entrer dans la discussion

Constats / enjeux :

L’information donnée par la Ville dans le cadre des concertations reste très sujette à critiques. L’information y est jugée soit trop tardive, soit insuffisante voire tronquée, et parfois trop complexe. Par ailleurs, les habitants se sont plaints à plusieurs reprises, au cours de l’évaluation, de la difficulté à trouver « le bon interlocuteur » au sein de la Ville, et à se repérer dans le maquis des services et de l’organisation. Du côté Ville, le bon « calibrage » de l’information à donner reste un exercice complexe pour les services. Par ailleurs, la communication lors des concertations semble souffrir de la déconnection des services Démocratie Locale et Communication, qui relèvent de directions différentes, poursuivent des objectifs différents et ont du mal à se coordonner.

L’utilisation des outils numériques est pointée comme une réelle faiblesse par tous les acteurs, avec un site non renouvelé depuis plus de 10 ans et peu participatif. Sont regrettés :

- la faible visibilité des pages consacrées aux instances pérennes et à la concertation sur le site de la Ville
- un aspect très institutionnel de la communication (difficile de mettre en ligne les « power point » de présentation des réunions publiques, ainsi que des comptes rendus de réunions).

La qualité de l’information pose des enjeux de crédibilité des démarches participative, en matière de transparence, mais aussi d’objectif politique (pas d’affichage et de valorisation de la politique de concertation sur le site de la Ville, pas de mise en valeur des instances pérennes et de leur travail...). Par ailleurs, même si l’outil numérique n’est pas, en lui-même, un outil de mobilisation suffisant, il reste un média à développer pour renforcer les possibilités d’échanges interactifs, les modes collaboratifs (contributions, échanges...).

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Moyens possibles d’action
<p>DONNER UNE IDENTITE NUMERIQUE A LA POLITIQUE PUBLIQUE DE DEMOCRATIE LOCALE</p>	<p>Refonder le site internet pour en faire un outil d’information, débats, et valorisation des démarches participatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler, sous copilotage des services Démocratie Locale et Communication, à la conception d’un site dédié à la participation afin de faciliter la visibilité de l’offre existante, l’accès à l’information... ; • Lancer une réflexion sur le développement d’espaces participatif (contributions, échanges...)
<p>MIEUX ADAPTER L’ACCES A L’INFORMATION AUX BESOINS DES HABITANTS MOBILISES</p>	<p>Renforcer et développer les relais d’information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une fonction de référent Ville au sein des services (thématiques et territoriaux), agents identifiés qui ont pour mission de faire le relais entre les habitants et la Ville • Renforcer l’information de proximité mise en place au sein des Maisons des Habitants, avec le soutien méthodologique des services

		<p>Communication et Démocratie Locale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituer et faire vivre un fichier des partenaires du territoire pouvant être sollicités lors d'une concertation pour aider à la diffusion de l'information : entreprises, bailleurs...
<p>DISPOSER EN INTERNE DE PRINCIPES PARTAGES SUR LA QUALITE DE L'INFORMATION</p>	<p>Intégrer le service Communication à toutes les étapes d'une concertation, et cela dès sa conception</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construire les objectifs de la concertation en collaboration entre les services Communication / Démocratie locale / Service concerné pour s'assurer d'un niveau d'information adapté aux objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - Définir les étapes de la concertation et déterminer les informations à diffuser au regard de ces objectifs - Assurer une cohérence entre la diffusion de l'information et les différents temps du processus de la concertation pour favoriser une assimilation progressive de l'information, faciliter et faire progresser la discussion ;
	<p>Formaliser des éléments de méthode pour favoriser la compréhension de l'information fournie dans les espaces participatifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une relecture systématique par un non spécialiste de tous les documents destinés à être présentés aux participants. • Limiter la quantité de documents présentés et prendre le temps de les présenter de manière à être compris par tous (notamment pour ce qui est des schémas, plans...) ; • Limiter le temps d'introduction des débats et le nombre d'intervenants en les organisant précisément en fonction des objectifs de la concertation et de chaque réunion ;
	<p>Outiller les services en matière de conception et partage de l'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Former les chefs de projet à la prise de parole en public ; • Réaliser, par thématique, une base de vulgarisation des termes rendus public.

Axe 4 – Renforcer et diversifier les moyens de mobilisation de tous les publics

Constats :

La mobilisation est jugée trop restreinte à un panel d'habitants militants motivés, qui a du mal à se renouveler. Le vieillissement et l'homogénéité des habitants participant de manière active à l'offre de participation de la Ville ne sont pas des spécificités grenobloises. Mais surtout, la difficulté du renouvellement des habitants « militants » dans un contexte de multiplication de l'offre participative a tendance à la fois à essouffler les plus actifs et à décrédibiliser les démarches, en sclérosant quelque peu un dialogue public qui remet systématiquement les mêmes personnes en face-à-face.

Le constat d'une mobilisation restreinte à une seule catégorie de vieux militants issus des classes moyennes et supérieures est à nuancer si l'on porte son regard hors des seuls dispositifs délibératifs de la démocratie locale, pour prendre en compte ce qui se passe au niveau de la participation citoyenne de proximité. Mais ce registre-là de participation, pourtant encore vivace à Grenoble, est moins bien mis en valeur, et surtout rencontre peu les autres dimensions de la démocratie locale.

Les enjeux relèvent donc de plusieurs registres : ne pas limiter la démocratie participative aux espaces délibératifs ou construire des espaces délibératifs (ponctuels ou permanents) ciblés sur les populations qui ne viennent pas spontanément dans les espaces existants ; mobiliser des nouveaux publics ; trouver des moyens de faire se rencontrer les différents publics de la participation citoyenne.

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Moyens possibles d'action
DIVERSIFIER LES METHODES DE MOBILISATION DES PUBLICS	Développer des stratégies diversifiées de recrutement pour les démarches participatives et les instances pérennes	<ul style="list-style-type: none"> • Expérimenter ou développer, et évaluer, de nouveaux moyens de mobilisation : mobilisation directe, recrutement de participants via un institut de sondage, tirage au sort sur les listes électorales, mobilisation via les relais locaux (associations...)... • Identifier les personnes à mobiliser au regard du projet/sujet soumis à discussion. • Solliciter les instances pérennes pour qu'elles participent à la mobilisation des publics.
	Faire évoluer les modes de travail sur les territoires	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les CCS à renouveler leurs modes de travail avec l'environnement (écoles, associations, pratiques de diagnostic, d'échanges...) afin qu'ils soient mieux connus et repérés. • Mettre en place des actions de sensibilisation à la participation dans les milieux éducatifs /MJC/centres de loisirs/universités... ;

		<ul style="list-style-type: none"> • Faire des carrefours de secteur (ou du modèle rendez-vous du projet) des rencontres régulières
	<p>Créer des outils d'analyse des profils d'habitants présents dans les démarches de participation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Systématiser l'émargement et le suivi des participants et analyser le profil des participants ; • Systématiser l'analyse de l'efficacité des moyens de mobilisation.
<p>AMELIORER L'ATTRACTIVITE DES ESPACES DE PARTICIPATION PROPOSES PAR LA VILLE</p>	<p>Adapter les modalités de discussion (animation, outils, méthodes) à la diversité des publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter l'usage des réunions publiques de format traditionnel à des fins d'information et de restitution du résultat de la démarche de concertation et de la décision. • Expérimenter de nouvelles méthodes de débat et les évaluer. • Proposer des formats de participation spécifiques pour les associations / instances pérennes de type cahier d'acteurs. • Renforcer les démarches de consultation ciblées notamment en direction des usagers, des salariés et des publics difficilement mobilisables. • Développer les outils d'information, consultation et concertation en ligne.
	<p>Renforcer les compétences en animation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aller vers une animation plus professionnelle et plus neutre : <ul style="list-style-type: none"> - Recourir dans la mesure du possible à un tiers animateur ; - Solliciter la présence des élus aux ateliers et groupes de travail, dans un rôle d'accueil et d'écoute de la parole des participants, mais pas en tant qu'animateur. • Formaliser des principes d'animation : <ul style="list-style-type: none"> - Systématiser la mise au point d'un conducteur de réunion déclinant le rôle de chacun des intervenants et notamment des élus ; - Respecter un équilibre entre temps de présentation et temps de débat en s'assurant que le temps de discussion est toujours supérieur au temps de présentation (pour les temps de concertation : dans la proportion minimale de 1/4 - 3/4). • Analyser les capacités d'animation existantes au sein des services, et former le cas échéant les agents à l'animation des débats.

Les Conseils Consultatifs de secteur – des instances à redynamiser ?

La commande de la Ville de Grenoble auprès du groupement FORS / Res publica relevait de l'évaluation du fonctionnement global de la démocratie locale. Il était convenu qu'il n'y aurait pas d'évaluation de dispositif spécifique, et de ce fait, pas de préconisations. Nous notons cependant dans ce cahier de préconisations quelques éléments concernant les Conseils Consultatifs de Secteur, qui ont été évoqués en cellule de pilotage. Ces préconisations sont pour la plupart déjà présentées dans les entrées thématiques.

Constats / enjeux :

Les CCS : des instances à redynamiser

L'article 21 de la Charte engage la Ville à intégrer les instances permanentes de la démocratie locale dans toute concertation sur des « grands projets » : ce sont avant tout, encore aujourd'hui, des grands projets urbains, même si d'autres champs thématiques sont ouverts à la consultation (prévention, environnement, éducation, santé...). Les CCS ont reçu des saisines sur les enjeux de secteur à leur démarrage en 2009, à charge pour chaque conseil de se saisir d'une ou plusieurs thématiques de travail et de rendre des avis. Ces saisines ont organisé le travail des CCS sur les deux premières années – avec des difficultés certaines à s'emparer de sujets « non urbains ». Par ailleurs, l'article 18 de la Charte, qui proposait des modalités de suivi et d'animation d'un projet de secteur partagé entre les Directions territoriales et les CCS, a fait long feu : ni les territoires, ni les CCS, n'ont su se saisir de cette forme de travail en commun.

L'évaluation montre que les 6 CCS sont plus ou moins actifs et dynamiques, malgré des efforts de la ville pour les soutenir. La campagne de renouvellement menée en 2012 s'est révélée peu fructueuse d'après les acteurs rencontrés, même si elle a permis de renouveler 4 présidents habitants sur 6 et d'attirer quelques nouveaux membres dans chacun des conseils.

Les membres des CCS se plaignent tous de ne pas être assez connus du grand public et relèvent une certaine timidité dans la façon dont la Ville communique sur les CCS. Plusieurs ont fait valoir leurs besoins en formation sur les sujets suivants : organisation du travail des conseils, animation des débats.

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Moyens possibles d'action
REAFFIRMER LE ROLE ET LES FONCTIONS DES CCS	Réécrire la Charte des CCS	<ul style="list-style-type: none"> • Retravailler les fonctions de relais des opinions et habitants • Questionner la place des élus dans les débats et le système de co-présidence • Refaire des CCS des lieux d'information générale sur les projets de quartier (organisation de plénières ouvertes)
RENDRE PLUS ATTRACTIF LES CCS	Renouveler les membres et pousser les CCS vers de nouveaux modes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Expérimenter le tirage au sort, en plus d'un appel à volontariat, pour le

		<p>prochain recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relancer le travail avec les CCS autour des projets de secteur • Aider les CCS à renouveler leurs modes de travail (pratiques de diagnostic, d'échanges...) avec l'environnement (écoles, associations de jeunes, de personnes âgées...), afin qu'ils soient mieux connus et repérés. • Les rendre plus visibles sur le site de la Ville
<p>REDYNAMISER LES INSTANCES ET LEUR PRODUCTION</p>	<p>Soutenir les membres des CCS dans leurs travaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le nombre de saisines et revoir leurs modalités • Poursuivre les formations à destination des membres des CCS • Aider méthodologiquement les CCS qui ne parviennent pas à s'organiser pour produire un avis. • Permettre la poursuite des groupes de travail des CCS qui le souhaitent pendant la période pré-électorale, en s'accordant sur les conditions de faisabilité