

Cycle « Évaluation des démarches participatives »

Atelier 1

Retours d'expériences Ville de Grenoble Ville et Eurométropole de Strasbourg

Lundi 25 mai 2020 - visioconférence

Sommaire

Avant-propos	3
Présentation de l'atelier	4
Fiches résumés	7
Retours d'expériences	10
Pourquoi réaliser une évaluation des dispositifs participatifs ?	10
Quel a été le cheminement pour construire le référentiel d'évaluation ?	11
Quels outils ont été utilisés ?	13
Eléments de conclusion	23
Pour en savoir plus	23
Annexe	24
Liste des participants	30

Avant-propos

Pierre-Yves Guihéneuf, ICPC

Cet atelier organisé par l'Institut de la concertation et de la participation citoyenne s'inscrit dans le prolongement d'une précédente rencontre organisée le 17 octobre 2019 autour du livre de Cécile Blatrix et Jacques Méry « La concertation est-elle rentable ? »¹. Au terme de cette rencontre, les participants avaient souhaité poursuivre la réflexion sur les méthodes d'évaluation des processus de concertation en suggérant notamment un état de la littérature sur le sujet et la réalisation d'ateliers de retours d'expériences.

Un Comité de suivi nous a aidés à défricher ce chantier. Il est constitué de Karine Lancement (Cerema), Hélène Rey-Valette (Université de Montpellier), Julie Riegel (Geyser), Olivier Mérelle (Planète publique), Etienne Ballan et Aline Guérin (membres du CA de l'ICPC). Je les remercie pour leurs contributions.

Un travail bibliographique et la réalisation d'entretiens ont donc été confiés à Martin Rabaux lors du stage qu'il a effectué à l'Institut et je tiens à le remercier pour la qualité de son travail. C'est également lui qui a préparé cet atelier et qui va l'animer.

Cet atelier sera suivi par plusieurs autres. Le prochain réunira des agents de deux Conseils départementaux qui se sont engagés dans des démarches d'évaluation de leurs pratiques de participation et d'autres rendez-vous sont en cours de préparation. A terme, l'Institut souhaite publier des recommandations et des conseils pratiques aux collectivités, aux entreprises, aux administrations publiques ou à tout autre organisme qui souhaite s'engager dans une démarche d'évaluation des dispositifs participatifs.

L'évaluation des démarches participatives est utile à bien des égards mais elle reste peu fréquente, comme le montre l'enquête réalisée auprès de collectivités territoriales par Décider Ensemble et D21 en 2019². Nous espérons que ce cycle d'ateliers que nous engageons aujourd'hui contribuera à diffuser cette pratique.

¹ La concertation est-elle rentable ? Environnement, conflits et participation du public. Cécile Blatrix et Jacques Méry (coord.), Edition Quæ, 2018. Voir notre note de lecture et le compte-rendu de cet atelier.

² Évaluer les démarches de participation citoyenne. Enquête sur l'évaluation des démarches de participation dans les collectivités locales. Décider Ensemble, 2019.

Présentation de l'atelier

Martin Rabaux, ICPC

Nous sommes une quarantaine de participants à cet atelier³ et je vous remercie tous pour votre présence.

A l'ICPC, nous avons débuté depuis quelques mois une réflexion sur l'évaluation des processus participatifs. L'objectif est de familiariser les collectivités, ainsi que les entreprises et les institutions publiques, à l'évaluation de leurs instances et de répandre cette culture.

Une culture qui nécessite des connaissances et une certaine rigueur dans la méthode. C'est pourquoi nous construisons aussi un guide présentant les différentes approches de l'évaluation de la participation pour essayer de fournir des points de repère aux praticiens de la concertation.

L'atelier d'aujourd'hui s'inscrit dans une logique de partage de connaissances. Je remercie les intervenants qui ont bien voulu nous faire part de leurs expériences en matière d'évaluation de leurs démarches participatives. Nous allons en effet écouter les témoignages croisés d'agents de deux collectivités⁴:

- la Ville et Eurométropole de Strasbourg, grâce aux interventions de Christophe Bosch,
 Directeur de la Mission Participation Citoyenne de Strasbourg et Pascaline Higel, Chargée d'évaluation des politiques publiques à la Ville et à l'Eurométropole de Strasbourg;
- la Ville de Grenoble, grâce aux interventions de Patrick Séris, Responsable de l'Évaluation des Politiques Publiques au sein de la Mission Aide au Pilotage et Diego Fernandez Varas, Directeur de projet Démocratie locale;

Olivier Mérelle, spécialiste des questions d'évaluation, membre de l'équipe de Planète Publique, a accepté de jouer le rôle de discutant, je l'en remercie également.

Après ces retours d'expérience et l'intervention d'Olivier Mérelle, nous aurons un échange général sur les expériences présentées.

Mais avant de donner la parole à nos intervenants, je voudrais clarifier quelques éléments afin que nous utilisions tous le même vocabulaire.

_

³ Voir liste des participants en fin de document.

⁴ Dans les ateliers de l'ICPC, qui encouragent la transparence et la sincérité, chacun s'exprime en son nom personnel et n'engage en rien son institution.

Une définition de l'évaluation

Pour la Société Française d'Evaluation, évaluer c'est « apprécier la valeur des actions menées afin de les améliorer, et ainsi aider les responsables à prendre pour l'avenir de bonnes décisions.⁵»

Le décret du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques précise qu' « elle se distingue du contrôle et du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique et non à la simple vérification du respect de normes administratives ou techniques. »

Une évaluation n'est donc pas un audit ou un contrôle de conformité, elle implique un jugement.

L'objectif d'un évaluateur extérieur est, selon Olivier Mérelle, de « coconstruire l'évaluation avec le maître d'ouvrage pour qu'il en soit également acteur. L'objectif n'est pas de le contrôler en imposant un discours formaté sur ce que doit être la participation, avec des cases à cocher. L'idée est de rendre un jugement, porter une appréciation sur la politique publique ou le projet de manière argumentée sur la base de critères explicités avant ».

Des caractéristiques de l'évaluation

Il faut distinguer les évaluations en fonction de l'approche plus ou moins participative, du moment où elle intervient et de ses finalités.

Selon le degré d'intégration des citoyens...



Évaluation technicienne

Non implication des citoyens dans la démarche d'évaluation



Évaluation pluraliste

Prise en compte de la position des citoyens



Évaluation participative

Contribution des citoyens à la démarche même d'évaluation

⁵ Société Française d'Évaluation (SFE) http://www.sfe-asso.fr/evaluation/presentation-evaluation

Selon la temporalité choisie...

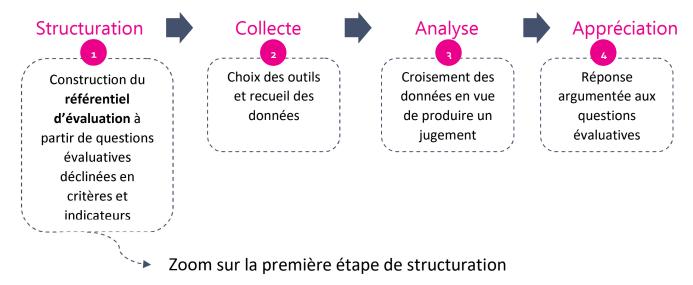


Selon les finalités souhaitées...

- Une aide à la décision
- Une visée démocratique

- Un développement de la connaissance sur une politique menée
- Etc.

Quatre étapes clés d'une évaluation



Pour construire le référentiel d'évaluation qui explicite les critères...

- Revenir sur les **objectifs et le contexte** du processus participatif et de la démarche d'évaluation
- Sélectionner les éléments à interroger sous forme de questions évaluatives à l'aide des grands registres de l'évaluation
 - o *Pertinence*: les objectifs par rapport aux besoins
 - o Efficacité : les objectifs par rapport aux résultats
 - o Cohérence : les ressources par rapport aux objectifs
 - o Utilité: l'appréciation des impacts par rapport aux besoins
 - o Efficience: les résultats par rapport aux moyens
- Définir des critères d'évaluation qui permettront de répondre aux questions
- Définir des **indicateurs** comme outils de mesure des critères énoncés

Fiche résumé

EVALUATION DE LA PARTICIPATION Ville de Grenoble



Quel dispositif participatif évalué?

Avec l'objectif politique de rénover les processus de démocratie locale, la municipalité élue en mars 2014 a initié plusieurs dispositifs tels que les budgets participatifs, l'interpellation et la votation citoyenne mais aussi les Conseils Citoyens Indépendants (C.C.I.).

La « charte de fonctionnement des CCI », adoptée en 2015 fixe :

Des objectifs stratégiques ambitieux :

Il s'agit de mettre en place « des lieux d'échanges, d'émergence d'initiatives citoyennes et de coconstruction avec la Ville de Grenoble ».

Les membres des CCI, « artisans de la démocratie », encourageront et animeront la participation sur leur territoire (avec une attention particulière portée aux jeunes et aux personnes « éloignées de la chose publique »).

Par ailleurs, ils auront « la possibilité de poser une question orale au Maire ou son représentant » sur un sujet d'actualité au sein du Conseil Municipal.

Des objectifs opérationnels très précis quant à la composition des Conseils :

Concrètement, il est proposé aux habitant.es grenoblois.es de participer à des conseils par territoire, composés de 40 personnes chacun.

En 2018, une nouvelle charte propose de faire évoluer le dispositif en « CCI de territoire » et d'expérimenter les ateliers de projets.

Conçus de manière complémentaire aux « CCI de territoire », ces ateliers ont vocation à produire des préconisations sur une politique municipale définie, au sujet d'un problème qui se pose à la ville ou au sujet d'une politique publique déjà existante, dans un laps de temps donné.

Pourquoi réaliser une évaluation participative de ces dispositifs ?

Avant même que la mission interne d'évaluation des politiques publiques de la Ville de Grenoble ne soit saisie pour mettre en place la démarche d'évaluation, le principe de celle-ci est déjà acté dès la création des CCI.

La composition du comité de suivi et d'évaluation créé de manière ad hoc est prévue dès le début: des membres des CCI, de personnalités qualifiées et des élus. Ce comité de suivi intègrera par la suite des membres participants aux ateliers de projet.

Les attentes vis-à-vis de la démarche d'évaluation sont les suivants :

- 1 Assurer une évaluation au fil de l'eau des CCI
- Définir des critères d'évaluation pour analyser la participation aux CCI
- Mesurer l'impact des CCI sur les politiques publiques
- Réviser la charte

L'idée sous-jacente à la mise en place d'une démarche de suivi est donc le caractère expérimental, forcément évolutif dans le temps, du dispositif étudié.



Quels objectifs de l'évaluation?

La démarche proposée au comité de suivi et d'évaluation a été résumée de manière basique autour des 3 questions suivantes :

1

Que s'est-il passé?

2

Sommes-nous satisfaits?



Comment améliorer la situation ?

La première réunion du comité de suivi précisera qu'avant de pouvoir évaluer les impacts de ce dispositif encore naissant, il est utile et nécessaire de mettre en place un suivi évaluatif qui permette de mesurer l'effectivité du fonctionnement des CCI au regard des objectifs formulés dans la charte, et ce dans la durée :

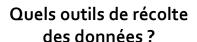
- Nombre et qualité des participants
- Type de fonctionnement interne
- Actions menées en direction des habitants

L'analyse partagée de ces données doivent permettre de débattre et de formuler pour la suite (voire pour une nouvelle charte) :

- des constats
- des préconisations stratégiques sous forme d'objectif stratégique
- des préconisations opérationnelles (possibles) en découlant et à mettre en œuvre.

L'idée générale de la démarche est de constater la réalité du fonctionnement des CCI puis de faire des hypothèses quant à l'origine de ces constats au regard des objectifs et modalités choisis et présentés par la charte.

Il s'agit clairement d'un **objectif « aide au pilotage »** centré sur le questionnement de la pertinence des éléments contenus au sein de ce document de base.



Pour collecter les informations nécessaires au questionnement évaluatif, le comité d'évaluation a eu recours à plusieurs outils.

Des outils qualitatifs

Entretiens collectifs avec chacun des CCI.

Un outil quantitatif

Un tableau des effectifs des CCI avec caractéristiques (sexe, âge, tirés au sort / volontaires, secteur d'habitation, éloigné ou proche de l'action publique).



Note rédigée par Martin Rabaux, ICPC, avec la contribution de Patrick Séris, Ville de Grenoble.

Fiche résumé

EVALUATION DE LA PARTICIPATION

Ville et Eurométropole de Strasbourg



Quels dispositifs participatifs évalués?

En 2018, le pacte pour la démocratie à Strasbourg a institué de nouveaux dispositifs participatifs. Deux d'entre eux ont fait l'objet d'une évaluation participative, du fait de leur envergure et leur maturité :

- Le budget participatif
- Les pétitions citoyennes

Pourquoi une évaluation participative de ces dispositifs?

La volonté d'évaluer est issue de la nécessité de cultiver la confiance et de garantir la transparence du processus. L'évaluation peut aussi permettre de réaffirmer politiquement un dispositif. Le principe de l'évaluation est inscrit dans le Pacte pour la démocratie à Strasbourg qui indique qu'« un Conseil de suivi et d'évaluation de la participation citoyenne associant élus-es, citoyens-nes et agents-es est mis en place pour le suivi et l'amélioration continue de la démarche. ». Il en précise les modalités :

- **Évaluation participative :** caractéristique essentielle du point de vue des agents en charge du pacte pour la démocratie à Strasbourg qui considèrent que « l'ADN même du pacte pour la démocratie à Strasbourg est le tripartisme et la coconstruction ; il allait donc de soi qu'on y implique des citoyens, des élus et des agents, pour que cette évaluation ne soit pas juste la chose de la collectivité¹. »
- **Évaluation in itinere**: pendant la mise en œuvre des dispositifs

Quels objectifs de l'évaluation?

Afin d'identifier des axes d'amélioration, le comité évaluatif a ciblé principalement ses questions sur les deux champs suivants :

- La pertinence des dispositifs
- L'efficacité des dispositifs

Cinq items ont ensuite été choisis pour interroger ces champs :

- L'accessibilité et la communication
- La nature et la qualité des projets
- La pertinence des modalités de fonctionnement
- Le renforcement du dialogue élus/citoyens
- La montée en compétences et les dynamiques

Quels outils de récolte des données?

Pour collecter les informations nécessaires au questionnement évaluatif, le comité d'évaluation a eu recours à plusieurs outils :

Des outils qualitatifs

- des entretiens
- une analyse documentaire
- un benchmark

Un outil quantitatif

Deux questionnaires : le premier envoyé aux personnes ayant connaissance et / ou ayant participé aux dispositifs ; le deuxième aux agents ayant un lien avec les dispositifs

La collectivité s'est appuyée sur des ressources internes et sur un prestataire externe pour la co-construction des outils avec le groupe tripartite.



Note rédigée par Martin Rabaux, ICPC avec les contributions de Christophe Bosch et Pascaline Higel, Ville et Eurométropole de Strasbourg.

Retours d'expériences

Pourquoi réaliser une évaluation des dispositifs participatifs?

Patrick Séris, Évaluation des politiques publiques, Ville de Grenoble.

Les Conseils citoyens indépendants (CCI) sont un des dispositifs participatifs mis en place par la Ville de Grenoble après l'arrivée d'une nouvelle équipe suite aux élections municipales de 2014 afin de rénover la démocratie locale, mais ce n'est pas le seul. En juin 2014, des commissions rassemblant jusqu'à 150 citoyens sont mises en place et ce sont elles qui ont imaginé le dispositif des CCI. Il s'agissait alors de redonner du souffle à la participation citoyenne car on constatait alors que c'étaient toujours les mêmes qui participaient et que les autres dispositifs s'essoufflaient. Les CCI sont donc une idée à la fois de la municipalité et de ces assemblées citoyennes. Une commission extra-municipale composée d'élus et de citoyens a rédigé la charte des CCI et c'est la mise en place de ces CCI qui a fait l'objet d'une évaluation.

Cette évaluation était prévue dès le départ puisque la composition du Comité de suivi et d'évaluation était inscrite dans la délibération de mars 2015 créant les CCI. On y trouve un représentant de chacun des sept CCI, des membres de la commission extra-municipale et des élus, dont un de l'opposition. Cette délibération prévoit également les principes de l'évaluation.

Pourquoi évaluer ? Du côté des élus et des citoyens, on voit s'exercer une forte dynamique de début de mandat qui met l'accent sur la rénovation de la participation citoyenne : il n'y avait initialement aucun doute sur la réussite du dispositif. L'objectif de l'évaluation était donc de vérifier que ce qui était mis en place était bien conforme à ce qui avait été prévu.

Mais le temps a passé et le suivi a mis en évidence d'importantes variations, d'un quartier à l'autre, avec une effectivité très variable du dispositif. Dans certains quartiers, les effectifs des CCI n'étaient pas à la hauteur des objectifs, même s'il y a eu un rajeunissement des citoyens engagés et que la parité F/H était bien respectée. Au bout d'un an, le Comité a du se positionner : la situation était-elle liée à la mise en place d'un nouveau système (phase où on essuie les plâtres) ou fallait-il remettre en cause quelques points fondamentaux de la charte ? (indépendance totale de l'activité, modalité d'intégration aux CCI...).

Il a été décidé de poursuivre le processus une année encore et, au bout de deux ans, de rechercher les causes de ces difficultés à mobiliser les citoyens afin de modifier la charte initiale. L'objectif dévolu à l'évaluation était donc de mieux comprendre l'écart entre les objectifs inscrits dans la charte et la réalité du terrain. Les objectifs de l'évaluation ont donc évolué au cours du temps.

Christophe Bosch, Mission Participation Citoyenne de la Ville de Strasbourg.

Si on reprend les définitions données par Martin Rabaux, l'évaluation menée par la Ville de Strasbourg n'est ni technicienne ni pluraliste mais participative et même doublement participative puisque qu'elle a été pilotée par un groupe tripartite composé d'agents, d'élus et de citoyens et que ceux-ci ont enquêté auprès d'agents, d'élus et de citoyens engagés dans les démarches participatives.

Contrairement à ce qui s'est passé à Grenoble, la démarche n'a pas été initiée en début de mandat mais en milieu de mandat du fait du remplacement d'un élu en 2016. La nouvelle élue a fait le tour des instances traditionnelles de participation, notamment des Conseils de quartier, et a constaté leur essoufflement : problème du «TLM » (Toujours les mêmes), participants âgés, préoccupés par des sujets de proximité plutôt que par une rénovation de la démocratie locale. Un nouveau dispositif tripartite a donc été mis en place, appelé « Sommet Citoyen », constitué d'une série d'ateliers qui ont réuni plusieurs centaines de participants sur divers sujets, de mai 2017 à avril 2018. C'est de ce sommet qu'est issu le « Pacte pour la démocratie à Strasbourg » lors d'une délibération prise en avril 2018, qui installe un Conseil de suivi et d'évaluation de la participation associant agents, élus et citoyens. Son objectif est de contribuer à une amélioration continue de la démarche du Pacte et de ses différents dispositifs (comme les Pétitions citoyennes, le Budget participatif ou la plateforme numérique), garantissant la qualité et l'authenticité de la démarche.

Pourquoi le choix d'une évaluation participative ? En premier lieu, par souci de cohérence avec le dispositif général du Pacte qui promeut la co-construction, l'engagement partagé, la confiance et le dialogue. Ensuite, par souci de transparence et parce que c'est là un moyen de contribuer à la diffusion de la culture de la participation à Strasbourg.

Quel a été le cheminement pour construire le référentiel d'évaluation?

Patrick Séris

Il faut comprendre que des citoyens ont été engagés dès le début dans la mise en place des CCI. Ainsi au fil du temps, ces citoyens engagés sont devenus des citoyens particuliers impliqués dans la définition puis dans le pilotage d'une action publique.

L'évaluation devrait donc distinguer l'effet des CCI sur ces participants engagés et celui sur le « Grenoblois lambda ». Cependant, nous ne sommes pas allés jusqu'au bout de cette démarche et nous sommes restés sur le public de citoyens engagés, impliqués, *éclairés...* ou comme on voudra les nommer...

Le point de départ a été de réfléchir ensemble à cette notion d'évaluation. Les notions présentées au début de cet atelier ont été très précieuses car elles ont permis d'aller au-delà des idées reçues et d'initier à l'importance de la méthode et à l'idée d'un référentiel qui va guider la démarche.

L'instance de suivi et d'évaluation est apparue rapidement comme un lieu un peu particulier, en dehors de la confrontation habituelle entre les élus et les citoyens, sans enjeu décisionnel ni besoin

d'unanimité, mais avec un besoin de contribution et l'expression d'un point de vue de la part de chacun.

Pour la deuxième étape, comme cela a été décrit précédemment, il s'agissait de déterminer les critères qui permettent de porter un jugement. Une session autour de la question « Nous serons satisfaits si... » a permis de définir les critères de réussite, puis les critères de jugement et enfin des indicateurs. Ce cheminement de construction du référentiel a pris environ six mois, début 2016.

Une première phase de collecte des données a pu ainsi avoir lieu à l'été 2016 à travers des rencontres avec chacun des sept CCI. Au-delà de la seule collecte de données, il s'est agi de véritables débats et séances de réflexion structurés autour d'une grille qui avait été élaborée au sein du comité de suivi et d'évaluation. C'est l'évaluateur qui a animé ces séances en lien avec le ou les représentants du CCI au comité de suivi.

Les propos recueillis sont ensuite retranscris par l'évaluateur et validés (après éventuels amendements et correction), de manière très formelle par les présents à la rencontre (allers-retours écrits).

Cette méthode rigoureuse est particulièrement importante car elle permet d'établir un rapport de confiance vis-à-vis de la démarche de suivi mise en œuvre par un agent de la Ville (l'évaluateur) qui pourrait être perçu comme juge et partie.

Pascaline Higel, chargée d'évaluation des politiques publiques à la Ville et à l'Eurométropole de Strasbourg.

L'évaluation de la démarche d'évaluation du Pacte citoyen s'est déroulée pendant une période de dix mois, de décembre 2018 à octobre 2019.

La première phase, préalable à la construction du référentiel, a consisté à constituer un groupe tripartite d'agents, d'élus et de citoyens. Il a fallu tirer au sort des citoyens car les volontaires étaient trop nombreux. Il a fallu ensuite présenter les principes d'une démarche d'évaluation.

En janvier 2019, le groupe tripartite, la cheffe de projet de la Mission participation citoyenne Alizée Fine, et moi- même avons décidé de faire appel à un consultant pour nous aider sur la méthode participative de l'évaluation et les outils. Lors d'une séance participative, le groupe tripartite a choisi d'évaluer le Budget Participatif et les Pétitions Citoyennes, en considérant que ces deux dispositifs mis en œuvre dans le cadre du Pacte étaient, dans un premier temps, les plus pertinents à évaluer.

En février, le groupe a construit le référentiel d'évaluation, au terme de deux séances de travail, de façon collégiale grâce à des tableaux vierges qui étaient disposés sur les tables. Ces tableaux dessinés par les spécialistes de l'évaluation définissaient les étapes du processus d'évaluation, mais les contenus (questions évaluatives, critères, indicateurs, sources de données) ont été déterminés par le groupe. Il a fallu pour cela un accompagnement méthodologique, une formation au cours du processus de travail.

En mars, les outils d'évaluation ont été élaborés. Les données ont commencé à être collectées en mai et analysées en mai/juin, pour aboutir à une élaboration des recommandations, toujours par le groupe tripartite, en juillet 2019 pour le Budget Participatif et un peu plus tard pour les Pétitions Citoyennes.

Quels outils ont été utilisés?

Patrick Séris

Une remarque préliminaire : quand on parle de participation au sein d'une démarche de suivi et d'évaluation, on parle de surface et de profondeur. Combien de personnes sont entraînées dans le processus (c'est la surface) et jusqu'où (c'est la profondeur) ?

Souvent, on consulte, on prend des avis. Dans ce cas, la surface est large mais la profondeur n'est pas très importante... car on ne va pas très loin dans l'implication des participants au sein des différentes phases du processus... notamment celles où on élabore les critères de jugement et les indicateurs de résultats. Plus on approfondit la réflexion de manière partagée sur les objectifs de l'action, sur les critères de jugement et les indicateurs choisis, plus on gagne en profondeur. En ce qui nous concerne, nous avons impliqué à ce processus les membres du Comité de suivi et d'évaluation, soit entre dix et quinze personnes, avec un renouvellement partiel des citoyens car certains sont partis au cours du processus et ont été remplacés.

En termes d'outils, pour s'initier aux démarches d'évaluation, nous avons utilisé le film produit par la 27è Région⁶ et nous avons réalisé des outils sur le cycle de l'intervention publique qui donnent à réfléchir et différencier les notions de bilan, suivi évaluatif et évaluation (voir en annexe les 5 diapositives du cycle de l'intervention publique).

Pour la collecte des données, nous avons construit collectivement une grille d'entretiens à partir des critères définis (voir point précédent). Nous nous sommes appliqués à ce que les personnes interrogées participant au débat au sein des CCI valident la retranscription de leurs propos. Cela a donné du poids à la fiabilité des données recueillies et consolidé la confiance au processus engagé.

Enfin, pour synthétiser et débattre des idées à l'issue de chacune des étapes annuelles, nous avons utilisé un tableau à trois colonnes pour structurer les conclusions de l'évaluation : constats, préconisations stratégiques visant à répondre aux constats, préconisations opérationnelles. La seconde colonne est importante : quelles sont les orientations à prendre pour faire évoluer le système ?

Une limite que nous avons rencontrée : il y a eu des débats riches et vivants au sein du comité de suivi, alimentés par des écrits rédigés par l'évaluateur... Mais, l'instance de suivi et d'évaluation n'étant pas conçue comme une instance de pilotage, il n'y a pas eu de validation collective, ferme et définitive, du contenu de cette « deuxième colonne » par le système.

Comment amener à une décision collective au sujet des préconisations? Cela repose la question du pilotage de la démarche : est-elle le fait de la municipalité, des citoyens, de l'ensemble des deux ?

Diego Fernandez Varas, Directeur de projet Démocratie locale de la Ville de Grenoble

La question du pilotage du dispositif des CCI était effectivement importante à Grenoble. Il y avait une tension entre le fait que les CCI devaient construire une démarche indépendante, à la fois de la municipalité et des autres CCI tout en étant soumis à une charte commune.

⁶ Les éclaireurs, épisode 1 : l'évaluation des politiques publiques. 2015 (6 mn). Film disponible sur You Tube.

Le comité de suivi et d'évaluation avait pour mission de contribuer à élaborer des orientations stratégiques mais pas forcément de les décider.

Pascaline Higel

A Strasbourg, pour la récolte des données, nous avons utilisé plusieurs outils :

- un questionnaire co-construit, envoyé à 3278 personnes ayant une connaissance des dispositifs participatifs ou ayant participé elles-mêmes à ces derniers. C'était un parti-pris de miser, pour une première année d'évaluation, sur le retour d'expérience grâce à la connaissance et à l'usage de ces dispositifs de ces personnes pour juger de la pertinence du dispositif. Un autre échantillon pourrait être envisagé les années futures.
- Un second questionnaire, co-construit également, a été envoyé à des agents (33 personnes).
- Des entretiens plus qualitatifs ont été conduits auprès de 18 personnes : élus, porteurs de projets du Budget participatif, porteurs de pétitions, membres du groupe de suivi du budget participatif, le Directeur général des services et le Directeur général adjoint... Nous avons choisi de ne pas enregistrer les personnes interrogées afin qu'elles soient plus en confiance, même si ce choix rendait plus difficile la rédaction des comptes-rendus.
- Nous avons cherché des références dans d'autres villes de France afin de comparer nos pratiques.
- Enfin, des micros-trottoirs avaient été envisagés mais n'ont pas été menés faute de moyens.

Avant cela, il a fallu transmettre des connaissances au groupe tripartite sur la méthode d'évaluation afin que celui-ci s'en empare et mène lui-même le processus d'évaluation. Des formations ont été réalisées notamment sur l'élaboration des questionnaires et sur la conduite des entretiens de façon à ce que ceux-ci soient menés de façon impartiale.

Nous avons également mobilisé des outils d'animation avec le groupe tripartite afin que celui-ci puisse construire la méthode d'évaluation : la méthode SWOT⁷, méthode du métaplan avec les postit, le *world café...* et des échanges parfois très animés au sein du groupe. Une question qui a fait débat est celle de la priorisation (par exemple des thèmes à aborder ou encore des questions évaluatives). Après discussion, le groupe a rejeté la priorisation au moyen de gommettes et a préféré chercher des consensus, ce qui correspondait sans doute mieux à sa culture du dialogue.

Christophe Bosch

A Strasbourg, les outils se sont construits au fil de l'eau, dans le débat au sein du groupe mais sous contrainte de calendrier car le temps disponible est un élément important. La coordination entre les services, celui de l'évaluation et celui de la participation citoyenne, et avec le prestataire, a demandé de nombreux allers-retours mais a permis de forger des outils satisfaisants pour tous.

⁷ La méthode SWOT (ou FFOM en français : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) permet de réaliser un diagnostic.

Discussion

Olivier Mérelle, Planète Publique

En tant qu'évaluateur de politiques publiques, je peux me demander en quoi l'évaluation des démarches participatives est ou non spécifique. Nous pourrons sans doute répondre à cette question au terme de ce chantier de réflexion engagé par l'Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne mais à ce stade, il apparaît clairement que les dispositifs participatifs peuvent être évalués comme peut l'être toute politique publique, avec les mêmes intérêts et probablement les mêmes limites.

Les deux exemples qui nous ont été présentés permettent d'illustrer ce que peuvent être des démarches structurées, objectivées et rigoureuses, visant à porter une appréciation. En même temps, ce sont des démarches plastiques, sur mesure, que l'on adapte au contexte, aux besoins et aux moyens disponibles. Une évaluation de démarches participatives, qu'elle soit elle-même participative ou qu'elle ne le soit pas, n'est pas un bilan ou une étude, c'est une démarche à animer. Le questionnement évaluatif, dans les deux expériences présentées, montre la volonté d'aller au-delà du bilan pour s'engager dans la compréhension d'un processus et de ses effets sur le territoire, sur les pratiques de participation.

Deux finalités de l'évaluation nous ont été présentées.

La première est d'assurer la sincérité de ces démarches : on parle d'authenticité, de transparence, de donner à voir les résultats... Dans le champ de la participation, d'autres dispositifs permettent d'assurer la sincérité de la démarche : il s'agit des dispositifs de garantie, qu'ils soient incarnés par un garant ou par un comité ad hoc (comité de déontologie ou autre). On peut considérer cela comme des mécanismes experts, alors que l'évaluation propose une méthode partagée. Quoi qu'il en soit, la question de l'articulation entre ces outils peut se poser, afin qu'ils se complètent sans se répéter.

La deuxième finalité est l'amélioration continue. Il serait intéressant de savoir si l'évaluation a bien joué son rôle à ce niveau et si elle a pu trouver une traduction dans les décisions politiques ultérieures, ce qui constitue souvent un point délicat. Il faut noter que l'évaluation est un outil puissant qui peut aller au-delà de l'amélioration et interroger les objectifs mêmes d'une politique publique. A Strasbourg, l'évaluation de ces deux outils que sont le Budget Participatif et les Pétitions Citoyennes s'inscrivaient dans une sorte de méta-évaluation de la politique participative et il serait intéressant de mieux comprendre comment ces échelles peuvent s'articuler pour produire ou non des effets sur les politiques publiques en général.

Cette question sur la traduction effective des résultats de l'évaluation dans la décision politique renvoie à de multiples aspects : le pilotage de la démarche dont nous avons parlé, la diffusion des résultats, etc.

Je n'insiste pas sur le référentiel d'évaluation, dont l'importance a été soulignée dans les témoignages et en introduction à cet atelier. La phase préparatoire à la collecte et à l'analyse des données conditionne en effet les résultats et permet d'objectiver le jugement que l'on va porter, ce qui n'est pas une entreprise facile. Prêter attention à cette phase peut donc être une recommandation.

Autre point d'attention: l'évaluation doit donner un résultat non seulement fiable mais compréhensible, c'est-à-dire un résultat que l'on puisse expliquer par des chaines de causes à effet entre ce qu'on observe et le jugement que l'on porte, ce qu'on appelle la « logique d'action » dans le jargon de l'évaluation. C'est une autre composante du référentiel d'évaluation. Cela suppose de ne pas se limiter à des indicateurs quantitatifs mais également à des indicateurs qualitatifs, comme cela a été le cas dans les expériences présentées.

Deux mots sur les outils, une question qui intéresse les praticiens et qui est effectivement importante. L'évaluation, qui a peu inventé dans ce domaine, puise ses outils dans ceux des sciences humaines et sociales, la difficulté principale résidant dans le choix de ces outils et la façon de les articuler entre eux.

Les expériences présentées insistent sur la dimension participative de ces démarches. De manière un peu provocante, on peut se demander si l'évaluation de la participation doit nécessairement être participative ou non. On voit bien les apports que peut donner la participation à ce niveau — notamment une sorte de garantie de la sincérité de la démarche évaluative - mais on peut se demander s'il n'existe pas des cas où l'évaluation n'a pas besoin d'être participative ou peut l'être moins.

Les deux expériences présentées illustrent des démarches *in itinere*, un choix qui permet d'anticiper et de faciliter le recueil de données tout au long de la démarche participative. Il peut cependant exister des cas d'évaluation ex post sur lesquels nous pourrons revenir.

En conclusion, il me semble important, dans la suite de ce travail entrepris par l'Institut, de consolider les bonnes pratiques, c'est-à-dire de donner des clés et des astuces sur les façons de faire, sans pour autant normaliser les démarches. Autre piste de travail possible à plus long terme : la capitalisation des résultats de différentes évaluations, qui peut avoir un grand intérêt pour la connaissance des démarches participatives, même si on sait que cette montée en généralité nécessite du temps et une prise de recul.

Patrick Séris

Comme le dit Olivier Mérelle, la réflexion autour des objectifs et des attendus, puis la conception de la mise en œuvre concrète du processus d'évaluation est une étape fondamentale. A la question de savoir si l'évaluation doit être participative ou non, je dirais oui au seul regard de l'importance de ce moment.

Au niveau des résultats de l'évaluation menée à Grenoble, un des points forts a été la mise en évidence du fait que les CCI, dont les membres étaient qualifiés à l'origine d' « artisans de la démocratie » n'avaient pas de mission claire assignée par la municipalité. Ils ont relaté avoir passé des mois à définir leur mode de fonctionnement sans savoir quel était leur objectif et leur raison d'être.

Sophie Hohman

Est-ce qu'une telle démarche pourrait être mise en place, non pas après, pour mesurer les actions, mais en quelque sorte avant, pour provoquer ou poursuivre une réflexion sur ce que doit ou devrait être la participation citoyenne dans une commune ou une métropole?

Olivier Mérelle

Oui effectivement, des démarches comme celles qui composent l'étape de structuration peuvent utilement être mobilisés pour préciser les objectifs et les modalités d'une démarche participative, ainsi que ses critères de réussite.

Patrick Séris

De façon générale, il y a un véritable enjeu à préciser les objectifs de la participation. A Grenoble, nous en avions deux : élargir le périmètre des citoyens mobilisés et avoir un véritable impact sur les décisions publiques. L'évaluation a montré que le premier objectif a été partiellement atteint, pas le second. Peut-on viser ces deux objectifs simultanément ? Quels moyens doit-on se donner pour cela ?

Christophe Bosch

Olivier Mérelle a posé la question de l'utilité des démarches d'évaluation. Dans le cas de Strasbourg, nous nous sommes aperçus que les conclusions de l'évaluation allaient dans le sens de celles qu'avait identifiées la Mission Participation Citoyenne (MPC) de son côté, ce qui aurait pu poser la question de l'utilité de la démarche. Toutefois elle a permis d'une part de vérifier que l'analyse et les recommandations de la MPC coïncidaient avec celles du groupe évaluation et d'autre part cela a contribué à l'objectif de diffusion progressive de la culture de la participation, ce qui a été profitable.

Pascaline Higel

En effet, l'évaluation a également permis d'objectiver, grâce aux résultats d'un grand nombre de questionnaires, des constats que les spécialistes de la participation avaient déjà faits. Les éléments qualitatifs ont mieux permis de comprendre les causes de ces constats.

Du fait qu'elle ait été participative, la démarche d'évaluation a contribué à légitimer les résultats obtenus et à mieux les partager. Elle a également permis une véritable montée en compétence du groupe tripartite sur les questions d'évaluation et de participation citoyenne. Elle a même suscité une telle motivation parmi eux qu'ils auraient souhaité poursuivre la démarche alors que l'évaluation était terminée!

Olivier Mérelle a parlé de la nécessité de conjuguer rigueur et souplesse : c'est d'autant plus vrai avec une évaluation participative impliquant des citoyens car il peut y avoir beaucoup d'aléas :

changements dans la composition du groupe, besoins d'approfondir certains points, etc. Il faut pouvoir proposer une formation, prendre le temps de la discussion... le tout dans un calendrier souvent contraint.

Laura Biaud

Quel est le profil des personnes participantes dans les deux expériences présentées ? Parvenez-vous à toucher les personnes les plus éloignées des processus décisionnels habituellement, par exemple des personnes en situation de précarité ? Comment les associer à l'évaluation et comment recueillir leur avis ?

Pascaline Higel

A Strasbourg, le groupe tripartite en charge de l'évaluation a été constitué après un appel à volontaires, puis tirage au sort. Quant aux personnes destinataires des questionnaires d'évaluation, nous avons fait le choix de nous adresser à des personnes ayant déjà contribué à des dispositifs participatifs, donc peu représentatives des quartiers prioritaires de la ville, par exemple. La question de la présence, dans les dispositifs de participation comme dans les processus d'évaluation, de personnes qui en sont souvent éloignées constitue effectivement un enjeu qui a notamment été mis en avant par les résultats de l'évaluation.

Patrick Séris

A Grenoble, l'un des objectifs des CCI était de toucher des personnes « éloignées de la chose publique », une notion qu'il a fallu clarifier... Comme nous avions également trop de volontaires pour contribuer à l'évaluation, nous avons effectué un tirage au sort. Le tirage au sort est un outil efficace pour favoriser la mixité sociale. Mais finalement, les citoyens qui ont effectivement participé dans la durée étaient des personnes qui souhaitaient consacrer du temps à une activité civique, ou s'impliquer localement... Ces motivations personnelles comptent donc également beaucoup.

Diego Fernandez Varas

A Grenoble, nous avons également renouvelé une partie des membres des CCI par tirage au sort à partir de listes de numéros de téléphone, ce qui amène plus de diversité. Mais les personnes éloignées de la chose publique peuvent s'essouffler rapidement. Personnellement, outre l'absence des habitants en situation précaire, je regrette également celle du monde académique, qui pourrait apporter beaucoup aux démarches d'évaluation en tirant vers le haut les réflexions.

Olivier Mérelle

La question des publics éloignés pour une évaluation participative se pose dans des termes proches de toutes démarches de participation avec peut-être une difficulté accrue à "attirer" les citoyens

dans une démarche d'évaluation plus que sur un sujet qui les touche directement. Il faut donner de l'enjeu aux démarches d'évaluation !

Johann Ribes

Pour l'exemple de Grenoble et Strasbourg, pouvez vous nous donner des éléments de coûts et d'équivalent temps plein, relatifs à ces deux démarches ? Par exemple, quel coût pour l'accompagnement par consultants qui vous a été fourni ? Cela n'est peut-être pas à la portée de toutes les collectivités. Quels conseils auriez-vous à leur intention ?

Patrick Séris

Personnellement, avant de réfléchir les coûts d'une évaluation, je propose de réfléchir au développement d'un suivi évaluatif, un niveau intermédiaire entre le bilan des actions qui est couramment mené au sein des services municipaux ou d'une collectivité et l'évaluation telle que nous avons pu en parler ici. Chaque responsable, directeur ou chef de service, peut formuler des objectifs sous cette forme : « Dans deux ou trois ans, voilà ce que je veux obtenir » et « Je serai satisfait si... ». Cette dernière question invite à trouver des indicateurs de réussite. Ce processus reste interne (sans prestataire, sans parties prenantes) mais il oblige à passer du bilan des réalisations menées à la mesure des résultats espérés. Tout n'a pas à être évalué dans une collectivité, mais tout doit être suivi. C'est une question de respect vis-à-vis de l'argent public et des citoyens.

A travers le suivi, des questions à creuser peuvent apparaître... Alors une évaluation plus conséquente peut se justifier (voir les documents en annexe).

Pascaline Higel

Pour éviter d'avoir recours à un consultant, on peut se former en interne à l'évaluation ainsi qu'à l'évaluation participative. Pour gagner du temps, si les moyens sont insuffisants, il est possible de réduire la voilure sur les dispositifs à évaluer et – dans le cas d'une évaluation participative – limiter la participation des citoyens à quelques moments-clés de l'évaluation et non pas la solliciter pendant toute la démarche, ce qui peut être assez chronophage. A Strasbourg par exemple, le traitement des données et la rédaction du rapport d'évaluation n'ont pas été des phases participatives, par manque de temps. Mais on peut aussi se demander dans quelle mesure le traitement des données d'un questionnaire par un groupe composite est faisable.

Anne Johnson

Cela rejoint peut-être la question de la "profondeur" de l'évaluation et également celle-ci : est-ce que tout le monde doit tout évaluer tout le temps ?

Pascaline Higel

C'est une question pertinente. Il n'y a aucune obligation de mener des évaluations sous une forme participative, c'est un choix (à faire en lien avec les objectifs de l'évaluation, les moyens disponibles, la culture...).

Diego Fernandez Varas

Effectivement, il y a des moments ciblés dans lesquels il est justifié de consacrer des moyens à l'évaluation. Il est possible de les prioriser avec les citoyens.

Olivier Mérelle

L'évaluation participative peut prendre plusieurs formes et être plus ou moins poussée. L'essentiel est que les participants soient là, sous une forme ou une autre, aux deux moments clés de la démarche : l'élaboration du référentiel et la formulation des réponses aux questions évaluatives (sur la base des éléments qui peuvent avoir été analysés par ailleurs).

David Prothais

Vos démarches d'évaluation ont-elles fait l'objet de documents publics que nous pourrions consulter pour comprendre comment vous articulez questions évaluatives, critères et indicateurs sur vos différents objets ? Les résultats (qu'ils soient intermédiaires ou non) ont-ils été partagés au-delà des comités de suivi, et comment ?

Diego Fernandez Varas

Les documents d'évaluation des CCI sont publics. Ils sont consultables sur le site de la Ville de Grenoble.

Questions auxquelles les intervenants ont répondu par écrit après l'atelier, faute de temps pendant l'atelier

Eléa Spampani

Est-ce que les participants à ces comités d'évaluation ont été davantage convaincus par la participation citoyenne ? Ont-ils changé de point de vue sur la démocratie participative et représentative ?

Pascaline Higel

A la fin de l'évaluation participative, nous avons réalisé un bilan avec les personnes membres du groupe tripartite encore présentes. Selon ces dernières, l'évaluation s'est professionnalisée au fur et à mesure du temps passé, l'évaluation a répondu aux objectifs même si des axes d'amélioration ont été identifiés. Les résultats du bilan sont très positifs. Ainsi la démarche participative a permis une montée en compétence du groupe, une meilleure compréhension entre citoyens, élus, et agents ; une meilleure connaissance des dispositifs de démocratie participative ; pour les citoyens, une meilleure connaissance du fonctionnement et de l'organisation de la Ville de Strasbourg, et pour toutes et tous, un enrichissement personnel.

Patrick Séris

De mon point de vue personnel, la majorité des membres du comité de suivi et d'évaluation des CCI grenoblois étaient hyper-convaincus de la participation citoyenne lorsqu'ils se sont engagés fortement dans la mise en œuvre des CCI et même dans la réflexion au sujet de ce dispositif à travers l'instance du comité de suivi et d'évaluation.

La première année du dispositif a vu le départ de nombreux participants qui n'ont pas trouvé de réponse à la question toute simple du « pourquoi » de cette participation citoyenne. Certains ont eu la sensation de mettre en place une « coquille vide » basée sur des règles de fonctionnement formelles, d'autres de servir de caution à un discours politique des élus municipaux au sujet de la participation.

Celles et ceux qui sont restés après cette étape restent convaincus mais perplexes.

Au bout de quatre à cinq ans (pour celles et ceux qui ont été présents tout au long), je pense que les certitudes ont été remises en cause par la réalité des faits... et aboutissent à des questionnements au sujet des moyens pour parvenir à développer cette participation mais aussi sur la nature de cette participation : de quoi parle-t-on ?

Mener des projets d'actions citoyens mobilisant des habitants est une chose relativement facile... Participer et développer des réflexions au sujet des politiques municipales avec un impact réel sur celles-ci est un processus particulièrement ardu et complexe... tant du côté de la mobilisation des citoyens que du côté de l'implication réelle de l'institution (au-delà de l'élu et du service en charge de la participation citoyenne).

Valérie Urman

A Grenoble, est ce qu'il y a intérêt à ce que chacun des CCI soit en capacité d'auto-évaluation? Quel mérite comparé entre cette auto-évaluation et la « supra » instance d'évaluation mise en œuvre actuellement ?

Patrick Séris

Si je comprends bien la question, il me semble en effet pertinent de percevoir qu'il peut y avoir plusieurs niveaux auxquels on peut positionner une démarche de suivi et d'évaluation.

A minima, deux : celui du projet global baptisé « CCI » à l'échelle de la Ville, et celui de chacun des projets portés par chacun des CCI auprès des habitants (ou citoyens) de son secteur.

Il me semble évident que nous étions dans le premier cas de figure.

Chacun des sept CCI a participé (à travers son ou ses représentants au sein du comité de suivi et d'évaluation) à la construction d'un référentiel commun qui a permis ensuite de lire la situation de chaque CCI.... tout en contribuant à une lecture globale au niveau de la ville.

La grille commune a permis d'avoir des débats et des analyses propres et à l'intérieur de chacun des CCI, mais... en ce qui concerne la mesure de l'impact de l'action de chacun des CCI sur son territoire, même si elle avait été bien conçue dans le référentiel initial avec les indicateurs de visibilité, présence dans les médias, elle n'a jamais été d'actualité puisque les CCI n'ont jamais vraiment trouvé leur place dans les territoires de manière (a minima) pérenne.

Mais je n'ai peut-être pas bien compris la question ?

Éléments de conclusion

Deux aspects ressortent de l'atelier :

- La phase de structuration comme étape essentielle
- L'évaluation participative : ses apports mais aussi ce que cela implique au niveau de la formation ... (et donc des coûts). Est-ce nécessaire ?

Il serait intéressant de creuser deux autres points :

- Toujours lors de la phase de structuration, faire un focus sur l'étape de la logique d'action avec le diagramme logique d'impact « qui formalise l'enchainement vertueux escompté de la démarche, des réalisations technico-administratives initiales, jusqu'aux impacts finaux pour les citoyen.ne.s ». C'est essentiel pour Olivier Mérelle et Patrick Séris.
- Penser aux effets de l'évaluation sur les dispositifs

Enfin, ne pas oublier un point central non abordé :

• L'évaluation des effets des processus participatifs

Pour en savoir plus

Documents relatifs aux retours d'expériences présentés

Rapport d'évaluation du budget participatif. Strasbourg, 30 janvier 2020.

Rapport d'évaluation des pétitions citoyennes. Strasbourg, 30 janvier 2020.

Les Conseils citoyens indépendants. Grenoble.

Rapport d'évaluation des Conseils citoyens indépendants à Grenoble

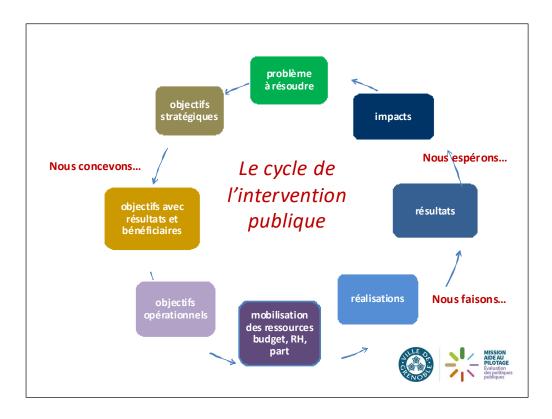
Les Conseils citoyens indépendants à Grenoble deux ans après

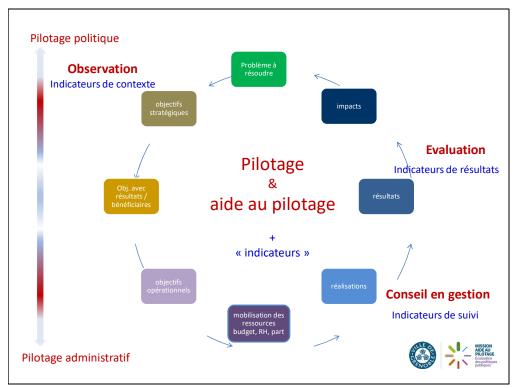
Bibliographie sur l'évaluation

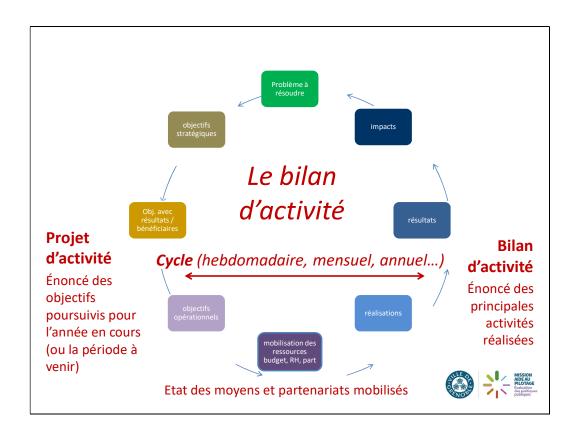
Ressources documentaires de l'ICPC

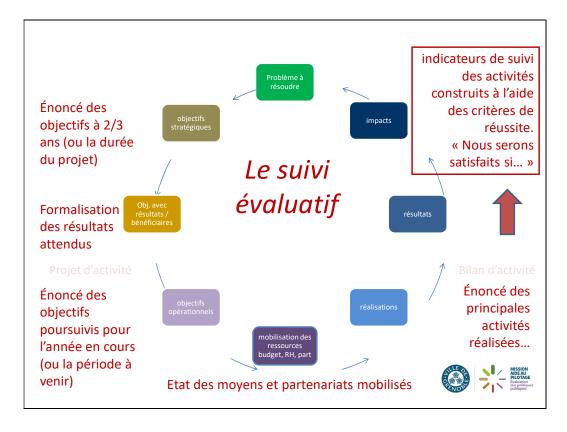
Tapez « évaluation » dans le champ Titre du moteur de recherche)

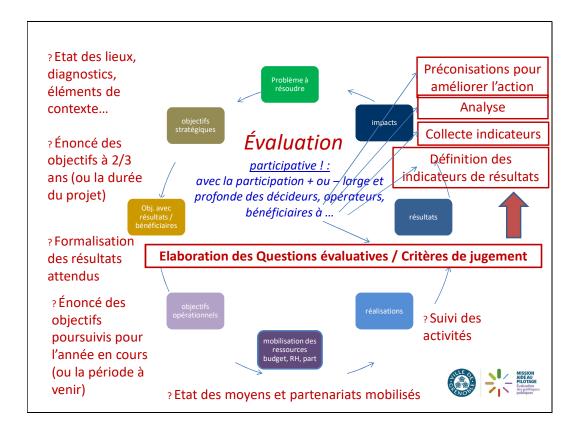
Annexe: outils méthodologiques fournis par Patrick Séris





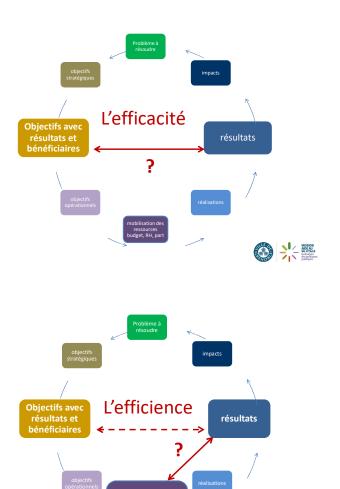






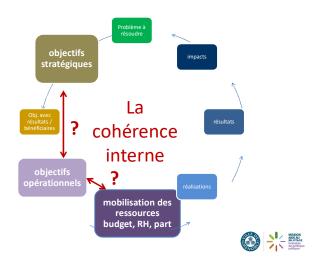
Principaux critères de jugement



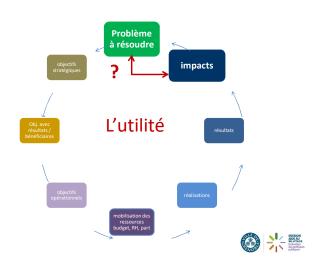


mobilisation des ressources budget, RH, part

MISSION AIDE AU ELLOTAGE Statement of Statem







Liste des participants

Emmanuelle Albert Mairie de Vertou Elora Amours Mairie de Billère

Etienne Ballan ICPC

Gallia Basmaison Conseil de Développement Agglomération Creil Sud Oise

Philippe Begout

Géraldine Bertaud Cerema

Laura Biaud Ansa – Agence nouvelle des solidarités actives

Aurore Bimont Démocratie Ouverte Christophe Bosch Ville de Strasbourg

Héloïse Chysclain Nalisse

LucileColinVille de StrasbourgCamilleCosteMairie de Lavelanet

Alexis Desvaux Démocratie Ouverte (Labo)

Alexis Desvergez

Diego Fernandez Varas Ville de Grenoble
Céline Garlenq Mairie de Billère (64)
Anouk Grayon Dynamique Territoires

Aline Guérin ICPC
Pierre-Yves Guihéneuf ICPC
Chloé Guillemot iD City

Pascaline Higel Ville de Strasbourg
Sophie Hohman Métropole de Lyon
Anne Johnson AJ Projets et Formation
Christophe Juan Mairie de Couffouleux

Christophe Karlin SNCF Arthur Launeau CNDP Léa Lemercier EDF

Hélène Maquinghen Collectivité territoriale chargé

Olivier Mérelle Planète Publique Amélie Monfort UMR 7266 LIENS

Emeline Perrin ICPC

David Prothais Eclectic Expérience

Martin Rabaux ICPC Nathalie Racineux Cerema

Hélène Rey Valette Université de Montpellier

JohannRibesCeremaFrançoisRichardRTEJulietteRohdeCNDP

Typhanie Scognamiglio DITP (Centre de la participation citoyenne)

Patrick Séris Ville de Grenoble

Eléa Spampani Conseil départemental de Seine-Saint-Denis

Valérie Urman Journaliste, praticienne de la participation, citoyenne

Marieke Verbrugghe

Marine Yver EDF Sophie Zana CD 93