

DES DÉMARCHES DE CONCERTATION AU SERVICE DES TERRITOIRES

BILAN 2015-2018
SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS

octobre 2018 - décembre 2019



© Popy Matigot



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX



**Edité par le service concertation
communication (SCC),
office de l'urbanisme (OU), avril 2020**

Coordination, analyse et rédaction
Nathalie Lauriac (OU, SCC)

**Groupe de travail avec la direction
du développement urbain (DDU)**

Frédéric Josselin (OU, SCC)
Nicole Bovard Briki (OU, SCC)
Nathalie Lauriac (OU, SCC)
Matthias Lecoq (OU, SCC)
Jorge Balladares (OU, DDU)
Mounir Boulmerka (OU, DDU)
Magali Brogi (OU, DDU)
Giovanna Ronconi (OU, DDU)

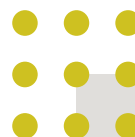
2 ateliers
avec les équipes de la DDU

Réunions de travail
avec la direction de la planification directrice
cantonale (DPC), le service Interfaces CEVA,
la direction juridique (DJ)

0

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHE DE BILAN | 4 |
| SYNTHÈSE DE L'ANALYSE | 5 |
| L'AMBITION | 8 |
| PRÉCONISATIONS | 9 |
| CINQ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR CONSOLIDER NOS PRATIQUES DE CONCERTATION | 10 |
| Objectif stratégique n°1 : PARTAGER DES PRINCIPES COMMUNS DE LA CONCERTATION | 12 |
| Objectif stratégique n°2 : PROMOUVOIR LA CONCERTATION COMME UN ÉLÉMENT ESSENTIEL À LA FABRIQUE DE LA VILLE ET DU TERRITOIRE | 13 |
| Objectif stratégique n°3 : DÉVELOPPER UNE APPROCHE PARTENARIALE ET UN ANCRAGE TERRITORIAL DES DÉMARCHES DE CONCERTATION | 14 |
| Objectif stratégique n°4 : DÉVELOPPER UNE CULTURE ET DES COMPÉTENCES PARTAGÉES SUR LA CONCERTATION DES PROJETS URBAINS ET DE TERRITOIRES | 15 |
| Objectif stratégique n°5 : RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS PAR LE SERVICE CONCERTATION ET COMMUNICATION | 16 |



OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHÉ DE BILAN

La révision de la loi générale sur les zones de développement (LGZD) a introduit en 2015 une obligation de concertation lors de l'élaboration des plans localisés de quartier (PLQ).

Si de nombreux projets ont fait l'objet d'une concertation bien avant 2015, l'introduction d'une obligation légale systématique exigeait un profond changement dans le processus de conception des projets urbains et dans les pratiques des professionnels en charge.

Un peu plus de trois ans après la réforme de la LGZD, la direction générale de l'office de l'urbanisme (OU) souhaitait faire le bilan de ces démarches de concertation.

Ce bilan a une visée très opérationnelle. L'état des lieux des pratiques qui a été réalisé¹ s'est inscrit clairement dans le but d'élaborer des préconisations pour consolider les démarches de concertation au service des projets urbains et de territoires.

Centré sur les pratiques de l'office de l'urbanisme en matière de concertation, le choix a été fait de privilégier une démarche collective, un travail avec les acteurs porteurs de ces concertations.

Le recueil des matériaux s'est essentiellement appuyé sur des entretiens (30), auprès des responsables de projet, du directeur et des chefs de service de la direction du développement urbain (DDU); entretiens complétés par l'interview de quelques mandataires concertation et de représentants de communes de façon à disposer d'un éclairage externe, même

modeste. L'observation de plusieurs démarches et séances a aussi aidé à décrypter certains constats et réflexions des acteurs interviewés.

La conception et la mise en œuvre des démarches de concertation reposent sur la collaboration entre les porteurs des projets urbains et le service concertation et communication (SCC). Il était donc indispensable de fonder la conduite de ce bilan sur une collaboration étroite entre la DDU et le SCC.

Un groupe de travail (GT) a associé le SCC et quatre responsables de projet de la DDU. Ce GT a contribué à finaliser la méthodologie du bilan, à enrichir l'analyse et à élaborer le socle des préconisations.

Deux ateliers de deux demi-journées ont réuni l'ensemble des collaborateurs porteurs de plans localisés de quartier (PLQ). Le premier atelier a permis de partager l'analyse et d'engager un travail pour identifier les enjeux prioritaires en vue de consolider les démarches; au cours du second atelier les collaborateurs de la DDU ont élaboré les propositions permettant de mettre en œuvre les objectifs stratégiques et les orientations définies en amont dans le cadre du GT.

L'analyse des démarches de concertation comme le travail a souligné les interdépendances entre les différentes échelles de projets et la nécessité de soutenir des démarches de concertation dans les projets de territoires aux échelles cantonales, régionales et locales, au-delà des PLQ.

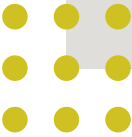
La dernière étape du bilan a donc élargi le cercle des acteurs impliqués au sein de l'OU et associé la direction du plan directeur cantonal, le service Interfaces CEVA ainsi que la direction juridique au travail d'élaboration de ces préconisations dans le but de consolider la concertation au service de l'ensemble des projets de territoires.

¹ *Bilan des démarches de concertation 2015-2018*, rapport d'étude, office de l'urbanisme, service concertation et communication, décembre 2019.

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE

Depuis la réforme de la LGZD, en l'espace d'un peu plus de 3 ans si on considère la période de lancement de ce bilan, les pratiques des responsables de projet se sont largement transformées. Certes, des démarches de concertation existaient avant 2015, mais elles n'étaient ni obligatoires, ni systématiques et n'associaient pas toujours les habitants².

Si des résistances et des doutes continuent à s'exprimer, il paraît relativement évident que la concertation s'inscrit aujourd'hui dans l'ordinaire de la pratique de la planification urbaine et que les opposants à la concertation apparaissent plutôt comme minoritaires parmi les responsables de projet comme parmi les professionnels mandataires.



L'ampleur et la relative rapidité de ce changement, qui interrogent pourtant le cœur des représentations et des pratiques de la conception urbaine, apparaissent ainsi remarquables. Cette transformation anticipe et accompagne une attention grandissante des citoyens au territoire et une demande sociale de davantage de participation citoyenne dans les choix publics liés au cadre de vie.

La reconnaissance d'une plus-value pour le projet tend à se partager davantage et émerge une approche qui appréhende la concertation comme un facteur de qualité des projets.

Les motifs mis en avant par les responsables de projet et les partenaires interrogés pour expliquer ces apports de la concertation sont les suivants: meilleure prise en compte des usages des habitants, de leurs représentations du territoire vécu et attendu, et pertinence des idées exprimées par ces acteurs qui vivent le territoire.

La pratique d'un processus de dialogue tend à convaincre de ses vertus la plupart des responsables de projet et des professionnels mandataires interrogés.

Le rapport au territoire des acteurs paraît se transformer, il se fait plus proche, davantage dans l'épaisseur du tissu habité, à travers une plus grande coopération avec les communes, indispensable pour faire les concertations, dans les interactions et le dialogue avec les habitants et les acteurs locaux.

Responsables de projet et professionnels mandataires s'approprient progressivement certains fondamentaux de la pratique de la concertation : un engagement en amont de la conception du projet, une ouverture de la concertation sur la conception du projet et avec une diversité d'acteurs, une nécessité de définir et de présenter le cadre de la concertation, le besoin de concevoir une démarche et de prévoir des séquences comme autant de pas pour informer et construire le dialogue.

Faire ces constats montre l'ampleur des évolutions, cela n'efface pas toutes les difficultés, les résistances ou les doutes, ni les souvenirs parfois cuisants de face-à-face violents avec des opposants.

Un changement de pratiques se construit dans le temps long et nécessite de réunir plusieurs conditions individuelles et collectives pour s'inscrire dans une nouvelle routine. Il s'agit certainement aujourd'hui de poursuivre et de consolider ces transformations.

L'exigence de la concertation au niveau du PLQ suscite des questions et des débats avec les habitants sur des sujets qui interrogent les planifications réalisées aux échelles supérieures. Les tensions qui naissent dans ce cadre ne peuvent pas être traitées dans le cadre du PLQ.

² Afin d'éviter les longueurs d'une énumération systématique, le terme «habitants» sera généralement utilisé dans le texte pour désigner les acteurs invités dans les concertations par les parties prenantes du projet: les habitants, qu'ils soient propriétaires ou non, les usagers, les acteurs locaux (associations, acteurs publics, acteurs économiques).

La concertation des projets de territoires aux échelles cantonale et régionale apparaît ainsi comme une nécessité.

Renforcer la légitimité des démarches de concertation et des invitations faites aux habitants d'y participer, passe par une consolidation du rapport de l'OU au territoire; à ce territoire qui émerge de la diversité des populations qui y vivent et y travaillent, de leurs modes d'habiter, de leurs usages de la ville, des modes de sociabilités qui les lient, de l'histoire et des identités qui s'y fabriquent.

Compléter les diagnostics de territoire d'un volet sociologique et renforcer les collaborations avec les acteurs territoriaux (services communaux, équipements publics, associations et entreprises) sont des pistes déjà explorées et à diffuser. **Il s'agit d'intégrer pleinement le tissu social dans la pensée du projet et d'associer à la conception de celui-ci une diversité d'habitants; évitant le face-à-face avec les seuls opposants comme la mise à distance des personnes moins familières du débat public.**

Réussir une concertation dépend de l'ouverture d'un espace commun de discussion, défini par un objectif, un objet et une démarche partagés. Cet espace commun dépend de l'engagement de l'ensemble des acteurs parties prenantes du projet (OU, autres services de l'Etat, communes, porteurs de projet) dans la démarche de concertation, sa conception et son pilotage. **Garantir au mieux le respect des résultats-clés des concertations est une autre dimension de cet enjeu collectif.**

Le passage du projet à sa traduction réglementaire puis à sa réalisation en intégrant le mieux possible les principaux résultats de la concertation repose en effet sur les différentes parties prenantes du projet et leurs partenaires.

Ces engagements existent, des collaborations garantissent déjà le succès d'un grand nombre de concertations, mais les approches et les savoir-faire diffèrent encore et les responsables de projet peinent parfois à assurer la cohérence des démarches.

C'est l'ensemble de l'écosystème qui fabrique la ville et le territoire qui est ainsi interpellé, qu'il s'agit de consolider dans chacune des démarches et de faire monter en capacités en matière de concertation.

Concevoir et mettre en œuvre une démarche de concertation repose sur une ingénierie complexe. S'assurer de la pertinence et de l'efficacité des invitations faites à une diversité d'habitants, informer simplement mais entièrement, faciliter la prise de parole, accompagner l'élaboration progressive de points de vue collectifs en ayant cerné et travaillé les désaccords, exigent méthodologie et expertise dont le SCC est porteur.


L'accompagnement méthodologique des démarches de concertation est une demande exprimée par une grande partie des responsables de projet et des professionnels mandataires interrogés.

Cela représente un enjeu fort pour la consolidation des pratiques. Il repose sur les capacités du SCC comme sur la qualité des collaborations entre ce service et les responsables de projet de l'OU, voire avec les autres services de l'Etat. Les critiques adressées aux démarches de concertation par les responsables de projet renvoient souvent à un défaut de méthodologie de celles-ci.

La meilleure méthodologie et les outils les plus innovants pourront cependant être mis en défaut si la posture des acteurs est en contradiction avec ce qui est mis en avant dans la concertation.

Reconnaître les habitants dans leur singularité et dans leurs collectifs comme des acteurs à la fois légitimes et pertinents de la fabrique de la ville est un enjeu majeur. Le regard, l'attention portée, la mobilisation des moyens seront différents et le résultat autre. **Une grande diversité de postures cohabite à l'OU. Le renforcement d'une culture partagée est un besoin reconnu par beaucoup.**

De même, les conceptions de la concertation, les représentations liées à l'urbanisme et au métier d'urbaniste comme les savoir-faire en matière de concertation sont hétérogènes. La multiplication des démarches de concertation sur un territoire commun, la demande sociale croissante de davantage de concertation, la visibilité de ces démarches appellent à une meilleure cohérence des approches et des manières de faire. Ce faisant, il s'agit aussi de consolider la qualité des concertations mises en œuvre par l'OU.



Mener une concertation sur les projets urbains peut aussi être facilité par des savoirs issus d'une grande diversité d'expériences menées à l'OU, à Genève, mais aussi ailleurs; s'en inspirer est un enjeu partagé. Il reste aussi de nombreuses inconnues, des défis sur lesquels nous butons, avec d'autres. De quoi expérimenter de nouvelles approches, une demande et une envie partagée par de nombreux responsables de projet.

Aujourd'hui, la demande des habitants d'être écoutés et leurs voix prises en compte se fait plus forte, plus pressante. L'urgence du dérèglement climatique et des enjeux posés par les transformations sociétales confrontent l'aménagement du territoire à des questions complexes qui engagent une pluralité d'intérêts. Leur arbitrage requiert la prise en compte des citoyens dans les processus de délibération sur les projets.

Faire de la concertation un élément essentiel de la fabrique du territoire paraît ainsi incontournable. Il semble que nous nous devons d'anticiper une exigence de redevabilité non plus seulement sur la réalité de ces démarches de concertation pour l'aménagement du territoire, mais sur leur qualité.

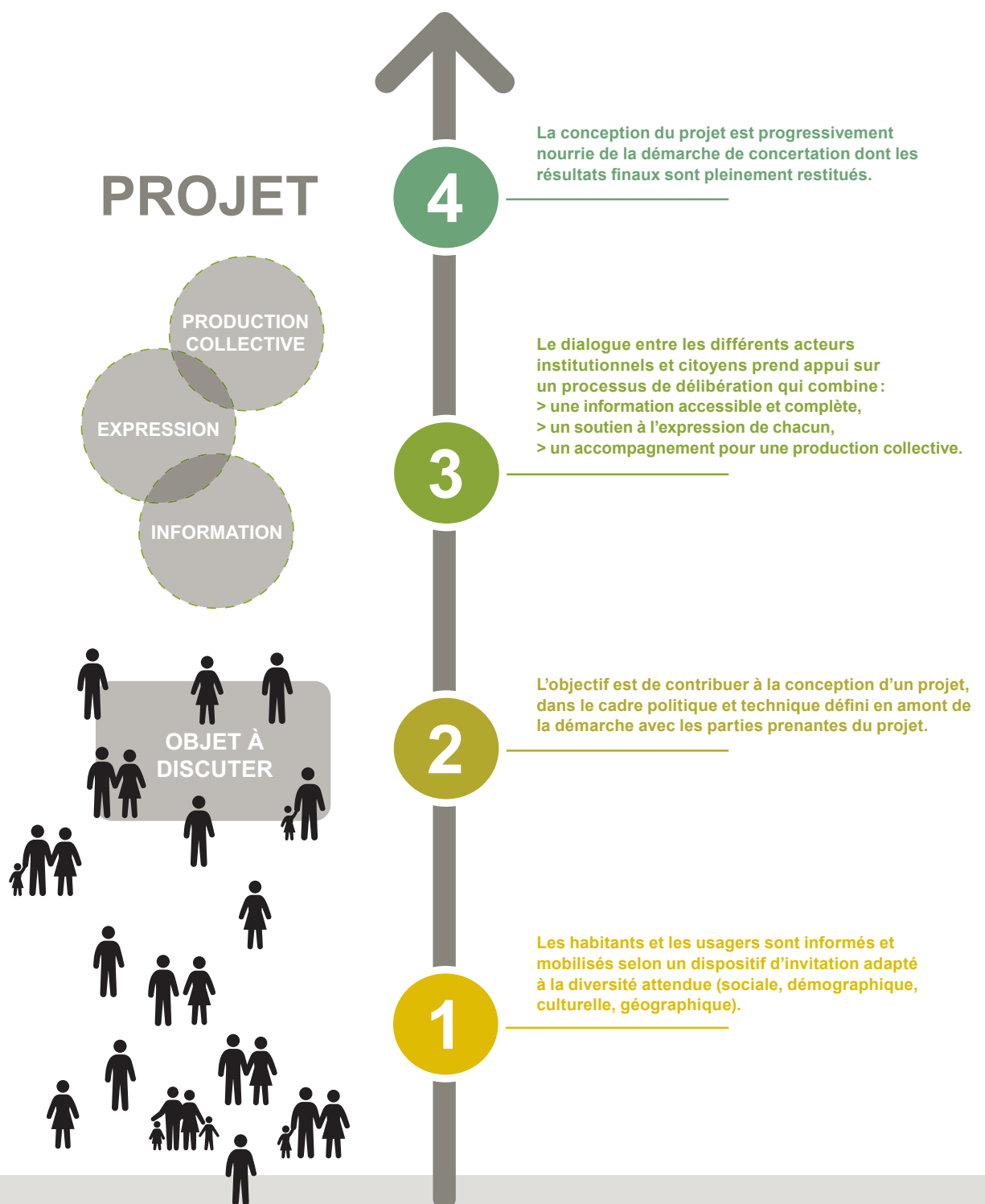
Les difficultés que cela pose pour les responsables de projet sont réelles. Pour être surmontées, elles exigent un engagement collectif, et un portage politique fort pour des projets soutenable et de qualité.



L'AMBITION

Développer des démarches de concertation permettant de concevoir tout ou partie des projets urbains et de territoires, dans le cadre d'un dialogue intégrant les acteurs de l'Etat, les communes, les porteurs de projet ainsi que les habitants, les usagers et les acteurs locaux concernés.

Les démarches de concertation reposent sur un dispositif méthodologique qui en garantit la qualité, contribuant ainsi à la qualité et à la soutenabilité des projets.



PRÉCONISATIONS

Ces préconisations ont donc été élaborées dans un cadre de travail collectif qui a reposé sur le groupe de travail (SCC/DDU), le 2^e atelier avec les équipes de la DDU puis les différentes réunions avec la DPC, le service Interfaces CEVA (ou ICeva), la DDU et la direction juridique (ou DJ). Elles visent à consolider les démarches de concertation sur les projets urbains et de territoires portés par l'office de l'urbanisme afin de contribuer à la qualité et à la soutenabilité de ces derniers.

Un dispositif de suivi annuel sera mis en place et animé par le SCC. Il permettra d'apprécier l'avancée de la mise en œuvre de ces préconisations, les réussites comme les difficultés rencontrées ainsi que les enseignements à dégager pour la suite. Il combinera des données issues du monitoring et d'une démarche apprenante basée sur la capitalisation des principales concertations, données qui viendront alimenter un temps d'échanges plus qualitatif avec les responsables de projet et le comité de direction de l'OU.

Les préconisations sont construites de la manière suivante :

- cinq objectifs stratégiques priorisent et structurent la démarche,
- des orientations forment les axes de travail pour atteindre les objectifs stratégiques,
- des propositions définissent des modalités concrètes pour la mise en œuvre de chaque orientation.



CINQ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR CONSOLIDER NOS PRATIQUES DE CONCERTATION

Cinq objectifs stratégiques priorisent la démarche dont la finalité est de consolider nos pratiques de concertation, au service de projets urbains et de territoires, soutenables et de qualité.

1

PARTAGER DES PRINCIPES COMMUNS

L'enjeu est d'inscrire la diversité des approches existantes de la concertation dans une cohérence définie par des principes partagés.

2

PROMOUVOIR LA CONCERTATION COMME UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA FABRIQUE DU TERRITOIRE

L'ambition est que progressivement la conception des projets urbains et de territoires se fonde sur un processus de délibération qui prenne en compte les points de vue des habitants, résultats des démarches de concertation.

1

Une approche partagée de la concertation

PARTAGER DES PRINCIPES COMMUNS

5

RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS PAR LE SERVICE CONCERTATION ET COMMUNICATION (SCC)

Des moyens : une culture, des compétences, des méthodes et outils partagés

4

DÉVELOPPER UNE CULTURE ET DES COMPÉTENCES PARTAGÉES SUR LA CONCERTATION

Objectif principal

2

PROMOUVOIR LA CONCERTATION COMME UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA FABRIQUE DU TERRITOIRE

3

DÉVELOPPER UNE APPROCHE PARTENARIALE ET UN ANCRAGE TERRITORIAL DE LA CONCERTATION

Une ingénierie de la concertation dans la fabrique du territoire

CONSOLIDER NOS PRATIQUES DE CONCERTATION AU SERVICE DES PROJETS URBAINS ET DE TERRITOIRES, SOUTENABLES ET DE QUALITÉ

3

DÉVELOPPER UNE APPROCHE PARTENARIALE ET UN ANCRAGE TERRITORIAL DE LA CONCERTATION

L'office de l'urbanisme ne peut mener seul une démarche de concertation. L'engagement des parties prenantes du projet et la collaboration avec les acteurs du territoire est une condition essentielle pour garantir le cadre de la concertation et assurer une présence effective de la diversité des habitants concernés.

4

DÉVELOPPER UNE CULTURE ET DES COMPÉTENCES PARTAGÉES SUR LA CONCERTATION

Les avancées significatives en matière de concertation sur les projets se font encore selon une géométrie variable au sein de l'office de l'urbanisme comme chez ses partenaires. L'enjeu est de poursuivre une démarche de consolidation d'une culture et de compétences partagées par l'ensemble des parties prenantes des projets.

5

RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS PAR LE SERVICE CONCERTATION ET COMMUNICATION (SCC)

Les préconisations ont été élaborées collectivement, elles engagent une responsabilité collective des acteurs qui sont accompagnés par l'expertise du SCC en matière de concertation sur les projets urbains et de territoire.

1

Objectif stratégique n°1

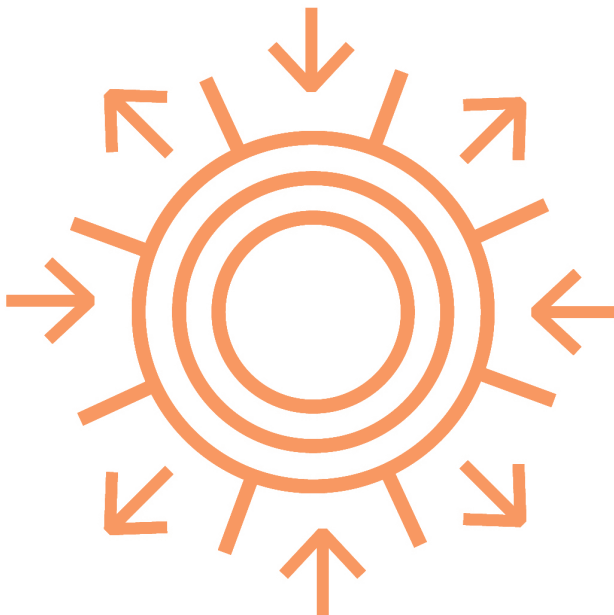
PARTAGER DES PRINCIPES COMMUNS DE LA CONCERTATION

L'enjeu est d'inscrire la diversité des approches existantes de la concertation dans une cohérence définie par des principes partagés par l'office de l'urbanisme.

1.A. Prendre appui notamment sur la charte sur la démocratie participative élaborée par le Conseil européen des urbanistes en valorisant son contenu comme référence générale pour l'office de l'urbanisme en matière de concertation sur l'aménagement du territoire.

1. B. Définir les principes de la concertation au service de l'aménagement du territoire, dans un texte à visée pratique, spécifique à l'office de l'urbanisme.

- Finaliser la définition des principes, texte élaboré par le groupe de travail porteur de la démarche de bilan et enrichi dans le cadre du deuxième atelier avec l'ensemble des collaborateurs.
- ✓ Les mots-clés de ce premier texte donnent une idée de ses grandes lignes: en amont du projet / pour concevoir tout ou partie du projet / diversité des publics / processus de délibération (informer, faciliter l'expression, produire des points de vue collectifs) / contexte / construire intérêt général / transparence / engagement / vie du projet
- Rédiger un texte d'accompagnement pédagogique qui explicite les différents termes et leurs enjeux méthodologiques; et qui précise l'importance du contexte comme la nécessité de définir le cadre de la concertation en amont de chaque démarche (l'objet de la concertation, le «négociable» vs le «non négociable», l'objectif, la démarche).



2

Objectif stratégique n°2

PROMOUVOIR LA CONCERTATION COMME UN ÉLÉMENT ESSENTIEL À LA FABRIQUE DE LA VILLE ET DU TERRITOIRE

L'ambition est que progressivement la conception des projets urbains et de territoires se fonde sur un processus de délibération qui prenne en compte les points de vue des habitants, résultats des démarches de concertation.

2.A. Alimenter la conception des projets urbains et de territoires par les résultats des concertations avec les habitants

- Concevoir, mettre en œuvre et soutenir des démarches de concertation, afin d'élaborer les projets urbains et de territoires.
- Expérimenter et évaluer les démarches de concertation à développer à l'échelle cantonale et régionale.
- Développer des démarches de prospective territoriale impliquant les habitants.
- Soutenir et développer des démarches et événements visant à enrichir et partager une culture commune sur la fabrique de la ville et du territoire.
- Elargir et compléter les démarches de concertation en consolidant leur accompagnement méthodologique et en intégrant les outils numériques adaptés.

2.B. Favoriser l'articulation des concertations menées à ces différentes échelles et leur traçabilité

- Assurer une traçabilité des démarches en mobilisant une diversité de supports (PV, vidéos, synthèses, illustrations), de manière à ce qu'elles puissent être reprises par des acteurs n'ayant pas participé aux concertations préalables.
- Se doter d'un «fil rouge du projet» dans lequel sont inscrites les décisions prises à chaque étape du projet.
- S'assurer que l'organisation garantisse toujours l'existence d'un référent territorial unique, garant de la mémoire.

2.C. Penser la concertation dès les premières réflexions sur les projets urbains et de territoires

- Expérimenter et formaliser des dispositifs qui permettent d'ouvrir les concours et les mandats d'étude parallèles (MEP) aux habitants en amont ou dans le cadre de la délibération des jurys.
- Etudier la compatibilité des règlements SIA des concours et des MEP à la concertation avec les habitants.
- Confirmer la DR (demande de renseignement) comme une étape d'examen et de validation d'une opportunité à développer un potentiel, et garantir qu'elle ne contrevienne pas au processus d'élaboration du projet urbain intégrant la concertation avec l'ensemble des acteurs.

2.D. Veiller à ce que l'évolution du projet, de sa conception à sa réalisation respecte autant que possible les principes-clés définis lors des concertations

- Garantir que les différents services intègrent le processus de concertation et expriment leurs points de vue dans la temporalité définie pour celui-ci.
- Expérimenter et évaluer les dispositifs facilitant un passage de témoin entre les démarches d'information et de concertation mobilisées aux différentes étapes de la vie d'un projet.
- Poursuivre et évaluer les démarches d'expérimentation visant à promouvoir un rôle de l'OU lui permettant de garantir la qualité des projets lors de la phase de réalisation.

3

Objectif stratégique n°3

DÉVELOPPER UNE APPROCHE PARTENARIALE ET UN ANCRAGE TERRITORIAL DES DÉMARCHES DE CONCERTATION

L'office de l'urbanisme ne peut mener seul une démarche de concertation. L'engagement des parties prenantes du projet et la collaboration avec les acteurs du territoire est une condition essentielle pour garantir le cadre de la concertation et assurer une présence effective de la diversité des habitants concernés.

3.A. Renforcer le partenariat avec les services de l'Etat et les communes dans le portage, la conception, la mise en œuvre et le suivi des démarches de concertation

- Associer les principaux services de l'Etat et de la commune, à l'élaboration du cahier des charges de la concertation et/ou à la conception de cette démarche.
- Confier le pilotage de la démarche de concertation à l'instance de gouvernance du projet intégrant mandataires concertation et/ou SCC. La composition et les modalités de fonctionnement de cette instance sont présentées dans le cadre de la note d'opportunité ou document équivalent.
- Associer les autorités communales dans le portage des ambitions de la concertation sur le projet.

3.B. Associer les porteurs de projet (propriétaires, promoteurs, coopératives) aux concertations

- Encourager les porteurs de projet à s'inscrire dans le processus de concertation sous la responsabilité de l'OU qui en garantit la qualité.

3.C. Favoriser l'ancrage de la concertation dans le territoire et le système d'acteurs local

- Enrichir le diagnostic de territoire par une analyse sociologique des acteurs, des habitants et de leurs usages afin de nourrir la préparation de la concertation, en plus de la réflexion sur le projet.
- Associer les différents services de la/ des commune(s), les associations thématiques d'échelle cantonale ou régionale et les associations locales à la mise en œuvre de la démarche de concertation, voire à sa conception.
- Proposer des «rendez-vous citoyens» co-organisés avec la/les commune(s) sur des thématiques liées à l'aménagement et sur les projets attendus ou développés sur le territoire communal.

4

Objectif stratégique n°4

DÉVELOPPER UNE CULTURE ET DES COMPÉTENCES PARTAGÉES SUR LA CONCERTATION DES PROJETS URBAINS ET DE TERRITOIRES

Les avancées significatives en matière de concertation sur les projets se font encore selon une géométrie variable au sein de l'office de l'urbanisme comme de ses partenaires. L'enjeu est de poursuivre une démarche de consolidation d'une culture et de compétences partagées par l'ensemble des parties prenantes des projets.

4.A. Aider au partage et à la consolidation d'une culture et de savoirs partagés au sein de l'office de l'urbanisme

- Rendre le portage de la concertation par le comité de direction (CODIR) plus visible. La mise en œuvre et le suivi de ces préconisations est une opportunité de communiquer sur cet engagement.
- Ouvrir un lieu d'échanges sur les projets concertés. Un format à définir : séances à l'échelle des services ou des directions, ou séances thémas et/ou café-croissants plus informels.
- Valoriser le 3DD espace de concertation comme espace d'échange, d'expérimentation et de qualification sur les projets urbains ou de territoires concertés.
- Animer le partage des ressources mises à disposition des collaborateurs : temps d'échanges d'expériences, nouvelles méthodes, nouveaux outils.
- Développer le monitoring et l'évaluation des démarches de concertation, organiser des temps d'échanges sur leurs résultats et les enseignements dégagés.

4.B. Aider au partage et à la consolidation d'une culture et de savoirs partagés sur la concertation, entre l'OU, les services de l'Etat partenaires des projets et les communes

- Améliorer la visibilité du portage politique de la concertation par les magistrats en lien avec l'obligation constitutionnelle.
- Engager un diagnostic dynamique et participatif auprès des départements impliqués dans les projets urbains et de territoires, et en premier lieu la plateforme

interdépartementale (PFI), afin d'apprécier les besoins en compétences des différents acteurs.

- Consolider le positionnement du SCC vis-à-vis des autres services de l'Etat : valoriser son rôle d'expert, faire connaître ses missions, l'impliquer davantage dans les séances avec les autres services.
- Engager une réflexion avec l'Association des communes genevoises (ACG) sur les modalités de collaboration Etat/Communes en matière de concertation.
- Positionner le SCC en appui aux petites communes qui ne disposent pas de compétences en interne sur la concertation.
- Améliorer la coordination entre les services de communication des différents départements et offices, et mobiliser les supports communaux.

4.C. Contribuer à la montée en compétences des mandataires en matière de concertation tant sur le plan de la formation initiale que de la formation continue.

- Partager les finalités et les pratiques promues par l'Etat avec les mandataires, une réflexion à mener avec les associations faitières (Fédération suisse des urbanistes (FSU), Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA)), voire la Commission d'urbanisme.
- Evaluer et renforcer la place de la concertation dans la formation initiale en prenant appui sur le réseau des hautes écoles et les conventions déjà signées par le département du territoire (DT) avec ces mêmes écoles.

5

Objectif stratégique n°5

RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS PAR LE SERVICE CONCERTATION ET COMMUNICATION

Le développement de la concertation, facilitée par la mise en œuvre des préconisations issues de ce travail collectif, est au cœur de la mission du service concertation et communication. Ces axes constituent le programme de travail du service.

5.A. Favoriser la montée en qualification des acteurs de la production urbaine et territoriale

- Consolider les ressources utiles à la concertation, animer des temps de diffusion/partage en interne et dans la mesure du possible avec les différents acteurs de la fabrique de la ville et du territoire.
- ✓ Développer des cycles de conférences/débat sur la concertation, ses enjeux, ses apports et sur des expériences d'ici ou d'ailleurs.
- ✓ Sélectionner et mettre à disposition des méthodes et des outils en capacité de soutenir les démarches de concertation.
- ✓ Mettre en œuvre la feuille de route civic tech et contribuer au développement de la plateforme participer.ge.ch
- ✓ Engager une démarche apprenante basée sur la capitalisation des concertations.
- ✓ Développer des formations ancrées dans la pratique.
- ✓ Expérimenter, formaliser, diffuser de nouvelles approches et de nouvelles méthodes; et notamment des démarches de concertation à l'échelle cantonale et régionale, ainsi que des démarches favorisant l'ouverture des concours et des MEP aux habitants et aux usagers.

Le 3DD est le lieu dédié à ces échanges.

- Développer le monitoring et l'évaluation des démarches de concertation, organiser des temps d'échanges sur leurs résultats et les enseignements dégagés.

5.B. Développer et partager la culture de la ville et du territoire

- Diffuser et mettre en discussion les résultats des démarches de prospective territoriale développées avec les habitants.
- Contribuer à l'organisation de «Rendez-vous citoyens» co-organisés avec la/les commune(s) sur des thématiques liés à l'aménagement du territoire, ou présentant la revue des projets attendus ou développés sur le territoire communal.
- Valoriser et développer le 3DD comme un lieu de partage sur la fabrique de la ville et du territoire avec les habitants :
 - ✓ développer des temps d'échanges et d'expérimentation sur les projets urbains ou de territoires concertés.
 - ✓ développer la recherche ouverte et favoriser les apports au bénéfice des acteurs de la fabrique de la ville et du territoire.
- Soutenir et développer des démarches et événements visant à enrichir et partager une culture commune sur la fabrique de la ville et des territoires, notamment en développant Explore - le festival de la ville.

5.C. Développer des projets concertés

- Développer des démarches de prospective territoriale avec les habitants et les usagers.
- Apporter un appui pour l'intégration d'un volet sociologique au diagnostic de territoire afin notamment d'identifier les acteurs et les relais en direction des habitants et usagers, et de faciliter la conception d'une démarche de concertation pertinente.
- Promouvoir et accompagner les démarches de concertation ainsi que l'organisation de leurs différentes séquences.
- Promouvoir une gouvernance plurielle de la concertation (intégrant services de l'Etat, commune(s), porteur de projet le cas échéant, SCC et mandataires concertation et architectes-urbanistes), en charge du pilotage et du suivi de la démarche jusqu'à la prise en compte de ses résultats dans le projet.
- Organiser la capitalisation et la valorisation des démarches.

5.D. Développer l'information et la communication sur les projets

Public-cible habitants

- Mobiliser une diversité de publics pour participer aux démarches de concertation.
- Donner une information accessible pour chaque projet et sa démarche de concertation tout au long du processus.
- Valoriser la qualité et les apports des démarches de concertation pour créer un climat de confiance.

Public-cible porteurs de projet et leurs partenaires

- Valoriser les démarches de concertation pour rendre visible les différents types de démarches et leurs résultats.
- Formaliser des modalités et des supports de communication qui facilitent la communication par projet.



