



VILCO.
BRUSSELS

La ville collaborative
De collaboratieve stad

RAPPORT DE RECHERCHE

Avril 2019

be innovative
be .brussels

innoviris.brussels
empowering research



INTRODUCTION

Le rapport de recherche du projet VILCO après 24 mois présente les différentes démarches accomplies au cours de l'année 2018 et au début de cette année 2019 pour co-construire avec les « dynamiques locales » les expérimentations vouées à tester de nouveaux modes de collaboration entre initiatives citoyennes et autorités publiques locales. Ce rapport propose également deux regards extérieurs – ceux de Tom Bauler et de Bernard Petre - sur les ateliers organisés et sur les données qui en sont ressorties. Enfin les différents partenaires partagent au fil du document leurs billets d'humeur, soit un témoignage plus personnel sur la manière dont ils et elles vivent cette aventure de co-création.

1. Le parcours des Living labs VILCO

Cette section revient sur les étapes successives qui ont mené, en collaboration étroite avec les différents acteurs de VILCO, à la co-construction des expérimentations. Expérimentations dont la mise en œuvre commence en ce moment-même. De l'analyse de la situation actuelle, en passant par la définition des chantiers prioritaires, à la conceptualisation de nouvelles pistes de collaboration, nous avons travaillé alternativement par Living lab et en regroupant toutes les dynamiques locales pour des moments d'échanges et de partages.

Le récit de ce parcours se retrouve dans cette première section avec un lien vers la consultation en ligne des données récoltées lors des ateliers.

2. Les co-chercheurs de VILCO

Que de discussions au sein de notre partenariat sur les objectifs, les hypothèses, la méthodologie de VILCO. Notre préoccupation étant de proposer des ateliers de qualité aux co-chercheurs, d'y apporter une valeur-ajoutée. Mais qu'en pensent ceux que nous avons embarqués dans cette aventure ? Quelles sont les motivations de nos co-chercheurs ?

Cette section reprend les résultats d'un sondage mené en décembre 2018 auprès des personnes qui ont participé aux ateliers ainsi qu'un feedback plus approfondi donnée par l'une des participantes. Y sont également présentés les points de vue de Brulocalis et de 21 Solutions sur l'implication des co-chercheurs.

3. Les freins de la collaboration

Lors des ateliers de Définition de chantiers d'innovations, outre l'élaboration d'une cartographie des ressources décrite en section 1, les acteurs des Living labs ont classé par ordre de priorité les « turbulences », c'est-à-dire les freins à une bonne collaboration au sein des dynamiques locales. Quelle est la valeur de cette priorisation ? Celle-ci n'a pas fait l'objet d'une large consultation auprès de l'ensemble des membres des Communes (administratifs et élus) ni de l'entièreté des collectifs citoyens impliqués dans VILCO. A défaut d'un poids statistique, ce classement participe à la démarche de co-construction, au choix concerté des futurs chantiers : voilà comment nous décidons ensemble des enjeux sur lesquels nous allons travailler au cours des expérimentations. Au-delà d'une quelconque hiérarchie, nous nous sommes penchés sur le croisement des interprétations exprimées par la Commune / Région ou les initiatives citoyennes.

La présente section reprend ces commentaires pour les turbulences jugées prioritaires ainsi que ce que la lecture de ce rapport a inspiré à Tom Bauler (ULB). La suite des commentaires ainsi que la présentation chiffrée des résultats se retrouvent en annexe.

4. Pistes pour une « ville collaborative » - Observations

La section 1 sur le parcours des Living labs reprend la description de l'atelier de co-crédation des pistes pour améliorer la collaboration. Ce travail important d'idédation a été synthétisé dans le Catalogue des expérimentations VILCO.

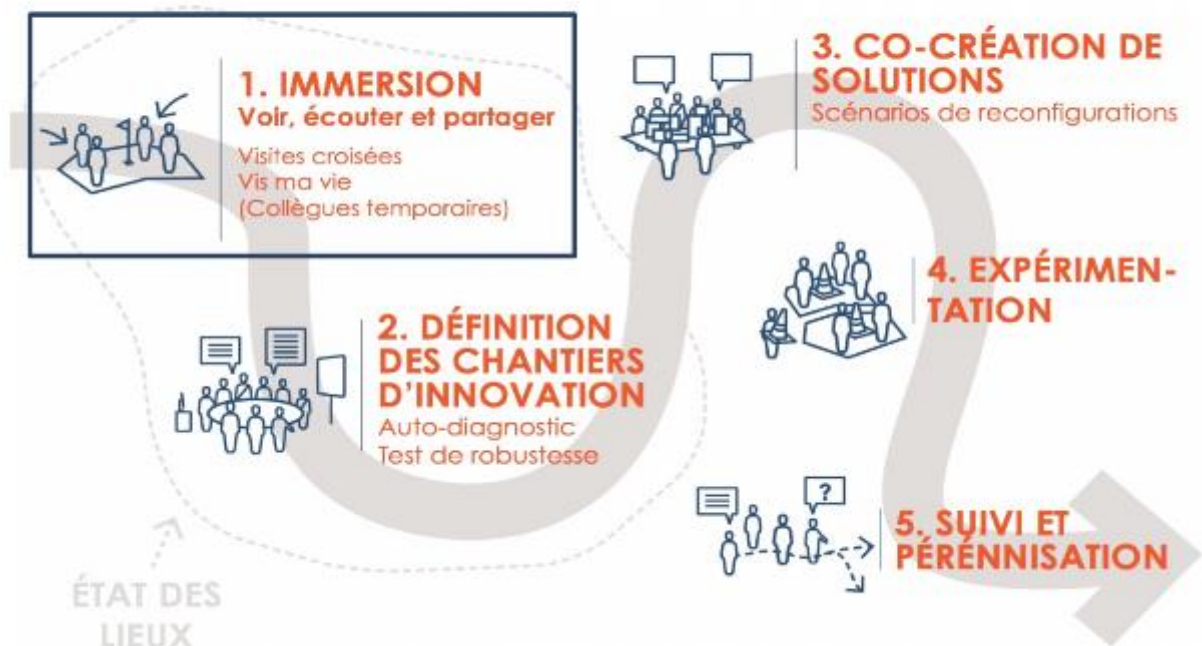
Dans ces dernières phases des Living labs, nous avons demandé à Bernard PETRE, présenté en section 4, de venir en observateur aux ateliers proposés (atelier de co-crédation et 3 ateliers de co-sélection des expérimentations). C'est en partant de deux angles d'analyse qu'il a commenté ce dont il a été témoin : ce qui relève de l'implicite, dont on n'a pas tenu compte et les modèles mentaux.

Lors de la réunion de Groupe d'appui organisée le 29 mars 2019, Tom BAULER (ULB-IGEAT) nous a fait part de remarques plus générales sur la démarche VILCO.

Cette partie du rapport revient sur ces prises de reculs proposées par Tom et Bernard. ainsi. Les présentations et rapports détaillés de Bernard se retrouvent en annexe avec les commentaires des partenaires VILCO.

SECTION 1 : LE PARCOURS DES LIVING LABS VILCO

DÉROULÉ LIVING LABS



LE PARCOURS DES LIVING LABS VILCO

Par Christophe Gouache, Strategic Design Scenarios

1. L'IMMERSION

La première étape pour les living labs de VILCO a été l'immersion. Celle-ci s'est déroulée sur une période de plusieurs mois et a consisté en l'organisation de Visites Croisées et de Vis ma vie. Les objectifs de la phase d'immersion sont :

- d'assurer une bonne connaissance mutuelle entre tous les partenaires du projet VILCO ;
- de discuter des facteurs clés de réussite, selon chaque acteur, pour la mise en œuvre d'une « bonne » collaboration ;

- d'analyser et de revenir sur des situations passées (réussies ou échouées) de collaboration afin d'étudier les raisons qui ont fait que celles-ci ont été un succès ou un échec ;

- enfin, de « se mettre à la place de » quelqu'un, soit de l'administration, soit d'une initiative citoyenne à travers un « Vis ma vie » afin de se rendre compte, en en faisant l'expérience, des réalités et contraintes des autres.

1.1 Les visites croisées

Les visites croisées ont eu lieu dans chaque living lab de VILCO, à savoir : Bruxelles Environnement, Bruxelles Ville, Etterbeek, Uccle et Watermael-Boitsfort. La méthodologie de VILCO étant expérimen-

tales, chaque visite croisée a subi quelques adaptations suites aux enseignements de la précédente. Toutefois, nous pouvons dire que, dans leur ensemble, les visites croisées reposent sur 4 activités clés : un temps de visite guidée des lieux afin de découvrir l'environnement / le contexte des acteurs, un temps de présentation dite "inversée" (les initiatives citoyennes présentent la Commune et vice versa), un temps d'échange sur les facteurs clés d'une collaboration et enfin la co-analyse de situations de collaborations passées. Ces visites croisées duraient en moyenne 2h.

Ces visites croisées se font soit à la Commune soit chez l'initiative citoyenne (à noter que les initiatives n'ont pas toujours de local dédié). Sur les 5 livings labs, 4 visites croisées se sont faites dans les locaux de l'administration communale, seule la visite croisée d'Etterbeek a eu lieu dans un local utilisé par Etterbeek en Transition, le TransiStore (qui héberge un magasin Oxfam et un comptoir-épicerie de la coopérative Agricover). Chaque visite croisée rassemblait en moyenne 15-20 personnes. Ces visites croisées étaient ouvertes à l'ensemble des acteurs des livings labs afin de permettre une certaine perméabilité entre les différents livings labs de VILCO. Cela s'est traduit par la participation, en général, de 2-3 "visiteurs extérieurs" à chaque visite croisée, par exemple un membre d'une initiative citoyenne de Uccle qui vient à la visite croisée de Bruxelles Ville.

Voir l'Outillothèque VILCO pour plus de détails sur l'organisation pratique d'une visite croisée.

http://vilco.brussels/?page_id=2041

1.2 Qu'avons-nous appris avec les visites croisées ?

Les visites croisées ont été un moment clé dans le projet VILCO car elles ont constitué, pour les livings labs, le véritable lancement « concret » du projet (bien que le projet en tant que tel avait démarré depuis plus de 9 mois). En effet, les visites croisées ont été, dans bien des cas, l'occasion pour les initiatives citoyennes et les Communes de se rencontrer et d'échanger pour la première fois « tous assis autour de la même table ». Quasiment toutes les initiatives citoyennes avaient, bien entendu, déjà eu des contacts, ou des relations, ou avaient croisé, à l'occasion



d'un projet, d'une action, ou d'un événement, certaines personnes de la Commune mais personne ne s'était retrouvé dans cette dynamique collective. Pour certains, c'était une première rencontre. « On s'est déjà envoyé des emails ou des courriers mais on ne s'était jamais vu » ou encore « je connais votre projet parce que j'ai lu votre dossier mais c'est tout », « avec ces visites croisées on met enfin des visages sur des fonctions, des noms » nous rapporte-t-on. De plus, selon les visites croisées, le niveau de compréhension et de connaissance mutuelle a été largement accru. Nous pouvons citer en exemple, la visite croisée

de Watermael-Boitsfort où la visite guidée dans les locaux de la Commune a été très instructive. En effet, elle a permis aux “visiteurs” de découvrir les coulisses de l’administration en pénétrant dans des



lieux tantôt symboliques, tantôt inhabituels, de la salle du conseil au bureau du Bourgmestre en passant par le bureau de réception des courriers à celui d’un échevin ou encore dans le bureau du directeur financier de la Commune. À chaque escale, ce fut l’occasion d’échanger quelques mots sur le fonctionnement de la Commune et le parcours que fait un dossier quand celle-ci reçoit une demande d’un projet d’initiative citoyenne. Cet exemple a révélé la méconnaissance, de la part des citoyens (et on les comprend), du fonctionnement d’une administration publique. Mais cette méconnaissance n’est d’ailleurs pas tout à fait unilatérale, en effet, il ressort que les Communes elles-mêmes méconnaissent parfois le fonctionnement des initiatives citoyennes, bien que dans une moindre mesure (qui tient notamment au fait que les agents communaux amenés à travailler avec les initiatives citoyennes les connaissent plutôt bien, car elles partagent, sinon des valeurs, un vrai intérêt pour elles).

Les visites croisées ont été, nous l’avons dit, l’occasion de discuter également des **facteurs clés de la collaboration**.

Pour le jeu de carte, voir l’Outillothèque VILCO http://vilco.brussels/?page_id=2041

Parmi les 17 facteurs proposés aux Living Labs, 7 facteurs ont été retenus presque systématiquement.

Voir les PV visuels des ateliers sur le site web.

http://vilco.brussels/?page_id=2816

« Dans une collaboration, il faut une communication ouverte et fréquente. La communication c’est fondamental. »

« Pour collaborer, la confiance c’est un truc de base. S’il n’y a pas de confiance c’est mort d’avance. »

« Pour pouvoir collaborer, il faut se connaître un minimum. Connaître les contraintes et les forces des uns et des autres. »

« Pour collaborer, il faut que tout le monde s’y retrouve et soit gagnant-gagnant. »

« C’est quand on a une relation claire et des modalités bien établies qu’on fonctionne bien tous ensemble. Sans ça, on ne saurait pas ce que notre collaboration signifie! »



Ces facteurs, bien que jugés collectivement importants, ne sont pas pour autant faciles à mettre en œuvre. Parmi les facteurs

importants mais difficiles à mettre en œuvre on retrouve par exemple :

« Dans une collaboration, il faut de la transparence. De l'absence de transparence, naît la suspicion. »¹

« Avoir une bonne aptitude au compromis, c'est la clé dans une collaboration. Sinon chacun reste toujours sur ses positions et c'est stérile. »

Une « bonne » collaboration, on l'a compris, n'est pas simple à mettre en œuvre. Cela se construit, s'entretient, comme une relation dont il faut prendre soin (avec bienveillance, empathie, honnêteté, sincérité, etc.).



Enfin, les visites croisées ont été l'occasion, nous l'avons dit, de faire la co-analyse de situations de collaborations passées (parfois remontant à quelques mois, parfois remontant à quelques années). Le

¹ De manière générale, le facteur de transparence était vécu comme particulièrement difficile à mettre en œuvre au sein des Communes. Cela s'explique par le fait que les prises de décisions au sein d'une institution publique ne reposent pas uniquement sur de l'administratif mais aussi sur du politique et du stratégique, pour lesquels, une transparence totale est quasi impossible à mettre en œuvre. Cette question de la transparence a fait souvent débat aux tables avec un équilibre à trouver entre opacité complète, secret, confidentialité et transparence permanente et absolue...

principe : « ressortir des vieux dossiers (ou « cold cases ») pour les analyser à froid ». Ainsi, deux types de situations ont été soumises à la co-analyse : des situations de collaboration « qui ont bien marché » et des situations « qui ont moins bien marché ». Au total, ce sont 35 histoires qui ont été « déterrées » et co-analysées par les différents living labs de VILCO. Chaque structure (initiative citoyenne A ou B ou Commune) devait choisir, en sous-groupe les histoires qu'elle souhaitait mettre en discussion avant de les partager avec le reste du groupe. Parmi les 35 histoires qui ont été co-analysées durant les visites croisées, environ la moitié se sont révélées

être suggérées à la fois par les Communes et les initiatives citoyennes. Cela révèle qu'un certain nombre de situations de collaboration passées a « fait événement » dans l'histoire de la relation entre l'initiative et la Commune concernées. Plus surprenant, ces histoires ont été, à plusieurs reprises, présentées différemment par l'initiative ou la Commune, l'une racontait l'histoire comme étant un exemple d'une

collaboration ayant « bien marché » tandis que l'autre prenait la même histoire comme exemple d'une collaboration « qui n'avait pas marché ». Ces cas sont

- Pour aller plus loin sur ce sujet de controverses :
- Belorgey, Jean-Michel. « L'État entre transparence et secret », *Pouvoirs*, vol. 97, no. 2, 2001, pp. 25-32.
 - Bredin, Jean-Denis. « Secret, transparence et démocratie », *Pouvoirs*, vol. 97, no. 2, 2001, pp. 5-15.
 - Courrier International, n° 1008, « La tyrannie de la transparence », 3 mars 2010.
 - <https://www.transparency.org/>

révélateurs des ressentis différents que peuvent avoir des acteurs distincts face à une même situation vécue. Les histoires ayant été des “souvenirs bons” ou “moins bons” selon les acteurs sont pour la majorité des histoires, où ont été dissocié le processus de collaboration (ou l’absence de collaboration) en tant que tel et le succès du projet ou de l’opération qui a nécessité cette collaboration.

L’exemple emblématique est probablement celui des Galopins de Terre à Etterbeek. Les citoyens ont installé des bacs sans attendre l’autorisation de la commune pour l’emplacement de ceux-ci dans l’espace public. Un service communal est donc intervenue pour retirer les bacs placés sans autorisation communale. Mais de manière assez réactive, la Commune a proposé aux citoyens un autre emplacement pour les bacs et le cas de conflit s’est transformé en collaboration. Pour l’initiative citoyenne, cette histoire a été raconté comme étant une histoire “positive” de collaboration avec la Commune puisqu’ils ont vécu cette histoire à travers le prisme de la réactivité de la Commune à chercher une solution et au succès final de l’opération qui a permis aux bacs d’être installés. Cependant, côté communal, cette histoire a été identifiée comme un exemple d’une “mauvaise collaboration” puisque celle-ci a démarré par l’absence de collaboration avec des citoyens qui ont agi “hors les règles” et par eux-mêmes. À l’opposé, de nombreux cas exemplaires de collaboration entre autorités publiques locales et citoyens ont également été identifiés durant ces visites croisées comme la Rénovation de la Chaussée de La Hulpe à Boitsfort, le compost de Wolvendael à Uccle, ou encore l’utilisation citoyenne d’un local Rue Van Artevelde à Bruxelles Ville.



Même si nos livings labs ont des passés plus ou moins intenses en termes de collaboration entre initiatives citoyennes et Communes, tous ont déjà construit quelques liens. Toutefois, il est à noter que les initiatives Quartiers Durables Citoyens (Logis Floréal, Coin du balai, Oxy Durable, QD Saint Job) apparaissent plus fréquemment en lien avec les Communes que les initiatives du mouvement en Transition (Etterbeek en Transition et 1000 BXL en Transition). Ces dernières, nous le verrons plus tard, semblent avoir une certaine indépendance quant aux autorités publiques locales (notamment financière) et être en relation de collaboration avec un grand nombre d’acteurs (non-publics).

Les livings labs de VILCO ont confirmé la plus-value des Visites Croisées à l’occasion d’une série d’interviews réalisés lors d’une Rencontre Inter-living Lab organisée en juin 2018 comme en témoigne les extraits ci-dessous :

« Une rencontre vaut mieux qu’une dizaine de mails » Pauline (administration locale de Bruxelles)

« J’ai appris à connaître les autres et à me rendre compte que, finalement, on a tous les mêmes problèmes. »

« De la discussion, jaillit toujours la lumière. » Xavier (Oxy 15, Uccle)

“Comprendre comment fonctionne la commune, dans son quotidien et toutes ses arcanes est quelque chose de fondamental pour le citoyen.”

“La commune se démystifie et devient plus partenaire et accessible pour que nos projets deviennent une réalité” Claude (Coin du balai, Watermael-Boitsfort)

« Il s’agit de remettre l’humain au centre »
« C’est important de pouvoir mettre des visages sur des noms »

Luc (administration communale de Uccle)

Malheureusement, la proximité des élections communales a rendu les administrations particulièrement peu disponibles pour ce genre d’exercice. L’idée n’est pas abandonnée pour autant car elle avait rencontré beaucoup d’enthousiasme, surtout auprès des initiatives citoyennes.

Voir l’article du blog VILCO consacré à un « Vis ma vie ».

<http://vilco.brussels/?p=685>



« C’est une collaboration qui doit s’installer »

« Ça permet de mieux connaître les aspects de la commune et de montrer ce qu’on fait au quotidien dans les initiatives locales »

Les outils VILCO favorisent beaucoup le dialogue avec la commune, c’est super et merci ! »

Grégoire (QDC Saint-Job, Uccle)

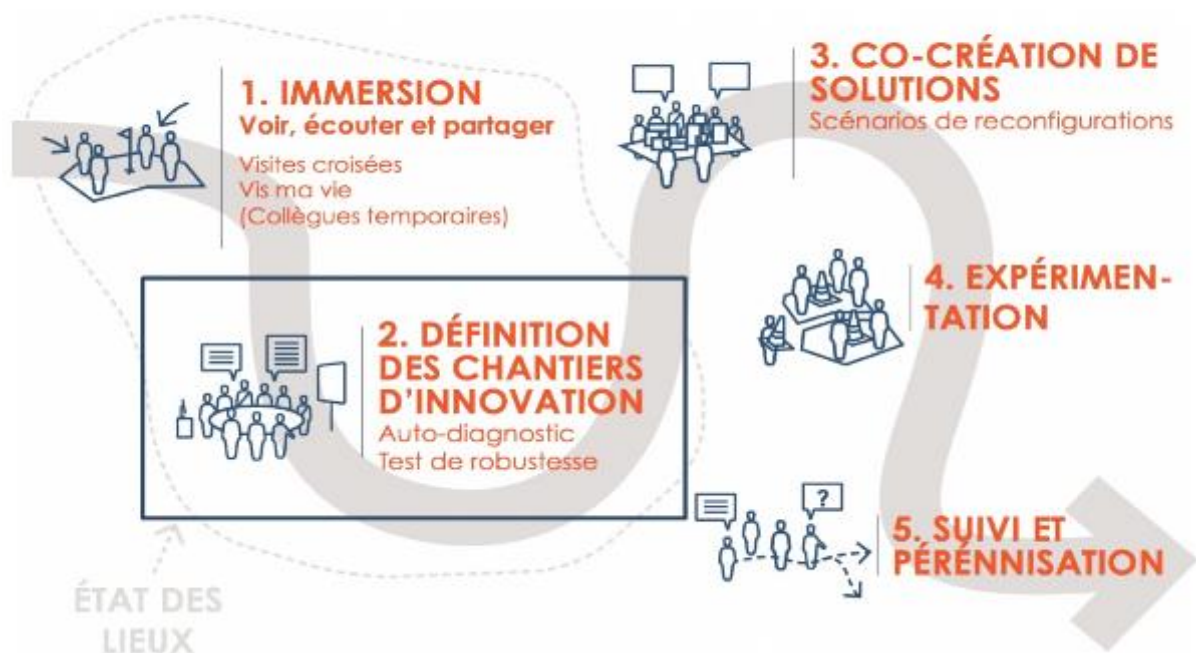
Voir la vidéo sur le site web VILCO

<http://vilco.brussels/?p=799>

1.3 Les « Vis ma vie »

Quelques expériences « Vis ma vie » ont été menées : Strategic Design Scénarios chez Bruxelles Environnement et des échanges entre 1000BXL en transition et l’administration de la Ville.

DÉROULÉ LIVINGS LABS



2. DÉFINITION DES CHANTIERS D'INNOVATION

Après la phase dite d'Immersion de VILCO vient la phase de Définition des chantiers d'innovation. Dans le cadre de la recherche-action, VILCO s'est retenu de présupposer des réponses ou solutions aux difficultés ou problèmes rencontrés dans la phase d'Immersion. La phase de Définition des chantiers d'innovation avait donc pour objectif d'aller plus loin dans l'analyse fine de la situation de chaque living lab afin d'identifier quels étaient les véritables enjeux auxquels répondre. Basé sur les enseignements du Jalon 1 de recherche (entretiens, rencontres) et de la phase d'Immersion (visites croisées) du Jalon 2, l'équipe VILCO a élaboré une "Palette de Turbulences". Cette Palette de turbulences rassemble « toute les raisons pour lesquelles la collaboration entre les autorités publiques locales et les citoyens peut être perturbée ». Ces turbulences sont tantôt

dues au contexte administratif, aux postures des acteurs, à leurs compétences et manières de travailler, à leurs contraintes respectives ou tantôt dû à des aspects pratiques ou philosophiques. Aussi diverses qu'elles puissent être, la quarantaine de turbulences identifiées est tirée de l'expérience vécue par les acteurs



bruxellois. Ces turbulences ont ensuite été soumises à l'ensemble des Living Labs de VILCO à l'occasion d'une série d'ateliers de Définition des chantiers d'innovation afin d'identifier quelles étaient les turbulences les plus pertinentes (les plus préoccupantes, handicapantes) dans la

relation entre autorités publiques et citoyens. Chaque living lab, sous-divisé en groupes avec d'une part la commune et d'autre part les initiatives citoyennes ont chacun sélectionné leurs turbulences clés. Voir la section 3 sur les freins de la collaboration et voir les rapports détaillés des ateliers sur le site web VILCO.

http://vilco.brussels/?page_id=2816

Tout living lab confondu, voici quelques exemples des turbulences les souvent sélectionnées :

« Le manque de connaissance mutuelle sur le fonctionnement interne (procédures, modes de gouvernance) des initiatives citoyennes et de l'administration amène des incompréhensions et tensions. »

« Le sujet sur lequel travaille l'initiative touche différents niveaux administratifs (région et communes) qui sont peu ou pas coordonné. »

« Les approches participatives ne sont pas encore très intégrées dans la culture administrative... Du coup y'a pas mal de raté. »

« Les citoyens/l'administration n'ont/a pas d'interlocuteur unique et clair à qui s'adresser. »

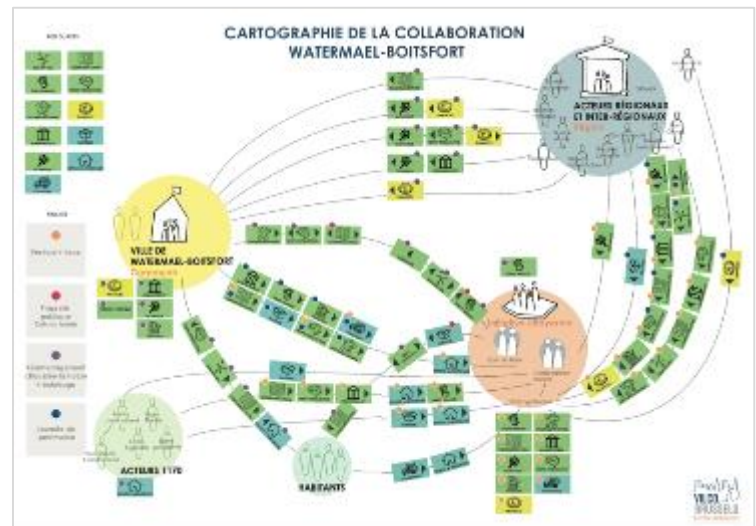
« Face à certaines contraintes juridiques et administratives, les citoyen.ne.s. se sentent démunis et ont besoin de soutien pour obtenir les autorisations de mise en œuvre de leur projets. »

« Les citoyens ont des difficultés pour remettre et suivre les appels à projets en raison de leur complexité et lourdeur administrative. »

À l'exception de quelques turbulences spécifiques à certains livings labs en raison d'expériences vécues localement dans la



collaboration, la plupart des turbulences retenues l'ont été de manière commune à tous les livings labs.



En parallèle du travail sur les turbulences, une session d'analyse des ressources en jeu dans la collaboration a également été menée à travers deux outils VILCO, une cartographie des ressources et des liens de collaboration et une analyse des ressources via un quadrant d'auto-diagnostic. Les deux livings labs de VILCO ayant démarré la Définition de leur chantier d'innovation fut Bruxelles-Ville suivi de Watermael-Boitsfort.

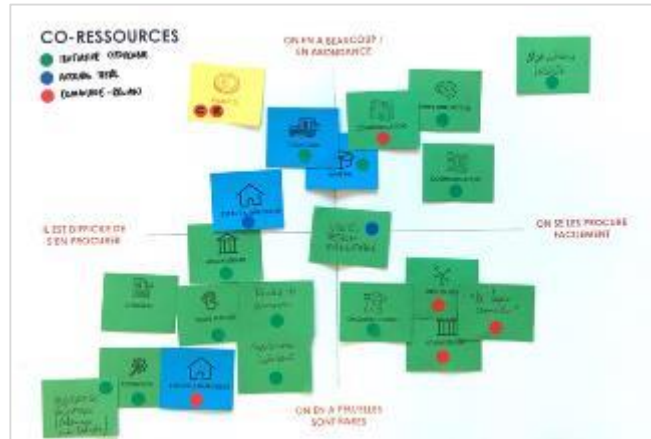
Ces deux premiers livings labs ont réalisé une cartographie exhaustive des ressources et liens de collaboration. Ces cartographies se sont révélées riches d'enseignements mais très consommatrices

en temps à réaliser. Ces cartographies ont permis notamment de révéler une certaine autonomie des initiatives de transition. 1000BXL en Transition s'est en effet révélé reposer sur un vaste écosystème d'acteurs (hors de la Ville de Bruxelles ou de Bruxelles Environnement) pourvoyeurs de ressources accroissant ainsi leur indépendance face aux subsides publiques. À l'inverse, les initiatives citoyennes de types quartiers durables citoyens apparaissent davantage dépendants des aides publiques, notamment régionale (Bruxelles Environnement). L'exercice de cartographie a permis d'identifier également une grande diversité de ressources au-delà des ressources financières. En effet, parmi les ressources VILCO identifiées, on retrouve des ressources humaines : temps manuel, temps intellectuel, organisationnel, technique, administratif, communicationnel, ou encore de mise en lien mais également des ressources « physiques » : matériels, logistiques, immobiliers/espaces. Toutes les initiatives citoyennes, indifféremment de leur nature (qu'elles soient en transition ou quartiers durables citoyens) se sont révélées être fortement en lien avec d'autres acteurs locaux, tantôt citoyens, associatifs ou institutionnels et dans une logique de collaboration et d'échanges de services et de ressources.

Coté communal les choses sont évidemment différentes. Elles possèdent de nombreuses ressources internes, aussi bien humaines (technique, administrative, communicationnelle, etc.) que matérielles (logistique, moyens, etc.). Toutefois, les initiatives citoyennes apportent régulièrement des ressources aux communes, en particulier en termes de temps citoyens mais aussi de relais de communication et de mobilisation (mise en

lien avec d'autres acteurs et relais habitants). Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'évènements co-portés par la commune et les initiatives.

Après les 2 premiers livings labs, la



première version de l'exercice de cartographie s'est toutefois révélé comme trop consommateur de temps. VILCO a donc décidé d'abandonner cet outil pour les autres Livings Labs et de développer un nouvel outil simplifié : un quadrant de « diagnostique de ressources ».

Ce quadrant permet aux initiatives citoyennes d'auto-diagnostiquer leurs ressources en indiquant sur un axe la difficulté pour eux à se procurer ces ressources et sur l'autre axe l'abondance de ces ressources.

Cet exercice de quadrant a permis de révéler certains éléments inattendus :

- Malgré les contraintes administratives des dossiers à compléter, les finances ne constituent pas, par exemple, une ressource particulièrement compliquée à obtenir et/ou rare.
- Le matériel ne constitue pas non plus, contrairement à ce que l'on pourrait penser, une ressource difficile à obtenir pour les initiatives citoyennes (cela est entre autre lié à leur bonne connexion avec

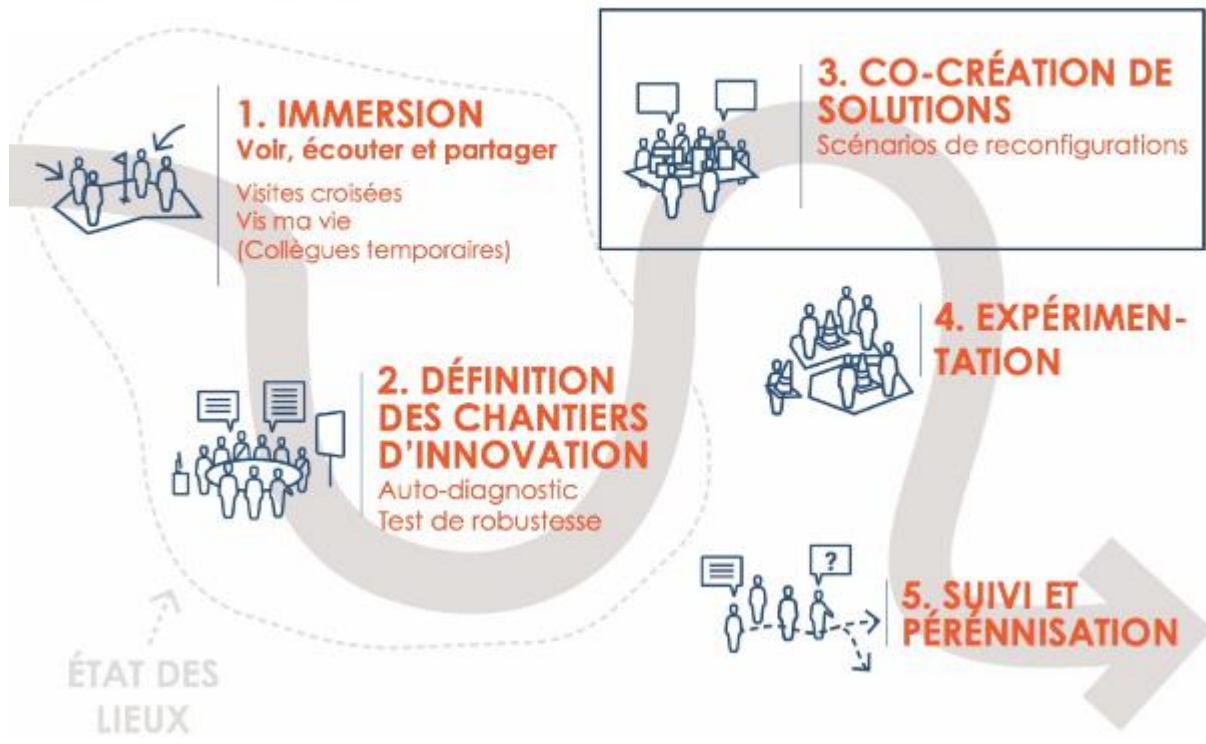
- d'autres acteurs au niveau local avec qui ils échangent, prêtent, empruntent, etc.).
- En revanche – et cela est particulièrement inattendu – la mobilisation ou l'adhésion des habitants est l'une des ressources les plus difficiles à obtenir et rare pour les initiatives. En effet, celles-ci ont confirmé qu'une des barrières auxquels elles font face est la difficile mobilisation large et suivie des habitants (c'est-à-dire au-delà d'une présence ponctuelle lors d'un événement de quartier).
 - Pour ce qui est des autres types de ressources (technique, temps manuel, communication, etc.) leur difficulté ou rareté dépend très largement de chaque initiative. En effet, certaines sont dotées d'un membre doué en graphisme (voire dont c'est le travail) , d'autres ont un local obtenu via un partenaire, d'autres encore ont un membre qui s'y connaît en procédures administratives, etc. Les ressources sont donc très largement dépendantes des membres constituant le collectif citoyen (compétences et ressources déjà en stock) et de son inscription dans un riche écosystème partenarial lui permettant « d'aller chercher ailleurs ce qu'il lui manque ».
- Les interlocuteurs de la collaboration
 - Le manque de transversalité au sein des services communaux
 - La complexité administrative (dossiers, appels à projets, comptes rendus, etc.)
 - La lenteur administrative
 - Les conflits de visions et de valeurs
 - Les différences de fonctionnement entre autorités publiques et initiatives citoyennes
 - Le management de la participation citoyenne
 - Agir sans collaborer
 - L'évaluation de l'impact des initiatives citoyennes et des politiques publiques
 - L'articulation et la coopération administrative multi-niveaux
 - La limite de capacité et de légitimité des initiatives citoyennes.

Ces différents enjeux ont été soumis aux Livings Labs pour la phase suivante de VILCO : la Co-création de solutions.

Cette phase de Définition des chantiers d'innovation a été riche d'enseignements et a permis d'identifier de nombreux enjeux dignes d'attention pour la suite du projet VILCO (il est à noter qu'une certaine frustration demeure quant à l'incapacité à analyser en détails l'entièreté de la richesse des aspects appris durant ces activités). Toutefois, 12 catégories d'enjeux prioritaires ont pu être identifiées :

- Les ressources critiques

DÉROULÉ LIVINGS LABS



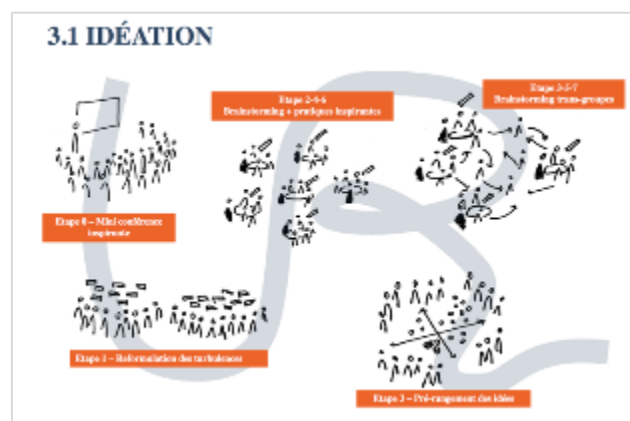
3. CO-CRÉATION DE SOLUTIONS

Fort d'une compréhension plus fine des enjeux et d'une connaissance plus approfondie des désirs des Living Labs quant aux problèmes qu'ils souhaitent explorer, VILCO a organisé une grande session de Co-création de solutions en novembre 2018. Celle-ci a rassemblé sur le temps d'une journée une quarantaine de personnes issus des différents living labs VILCO. La mission ? Générer un maximum d'idées permettant de répondre aux multiples problèmes identifiés.

VILCO étant un projet de recherche-action, nous nous sommes mis en recherche de 2 types d'idées :

- Des idées « correctives », qui permettent d'ajuster le présent et qui améliore la situation. Elles « débloquent » la collaboration

- Des idées transformatrices qui se proposent de changer plus radicalement les modes de faire, de revisiter le système pour mieux le ré-inventer. Celles-ci se veulent plus disruptives, projectives et ambitieuses.



La journée de co-création de solutions s'est déroulée en quatre temps :

- Une mini-conférence inspirante (voir annexe) visant à nourrir les participants avec des exemples et des pratiques observées ailleurs (en Belgique, en France, en Europe)
- Une étape de reformulation et réappropriation des turbulences
- 2-3 rounds de brainstorming (alimenté par le Catalogue de pratiques observées issu du Jalon 1)
- Et enfin, une pré-identification des idées étant les plus prometteuses ou du moins jugées comme particulièrement intéressantes par les livings labs VILCO.

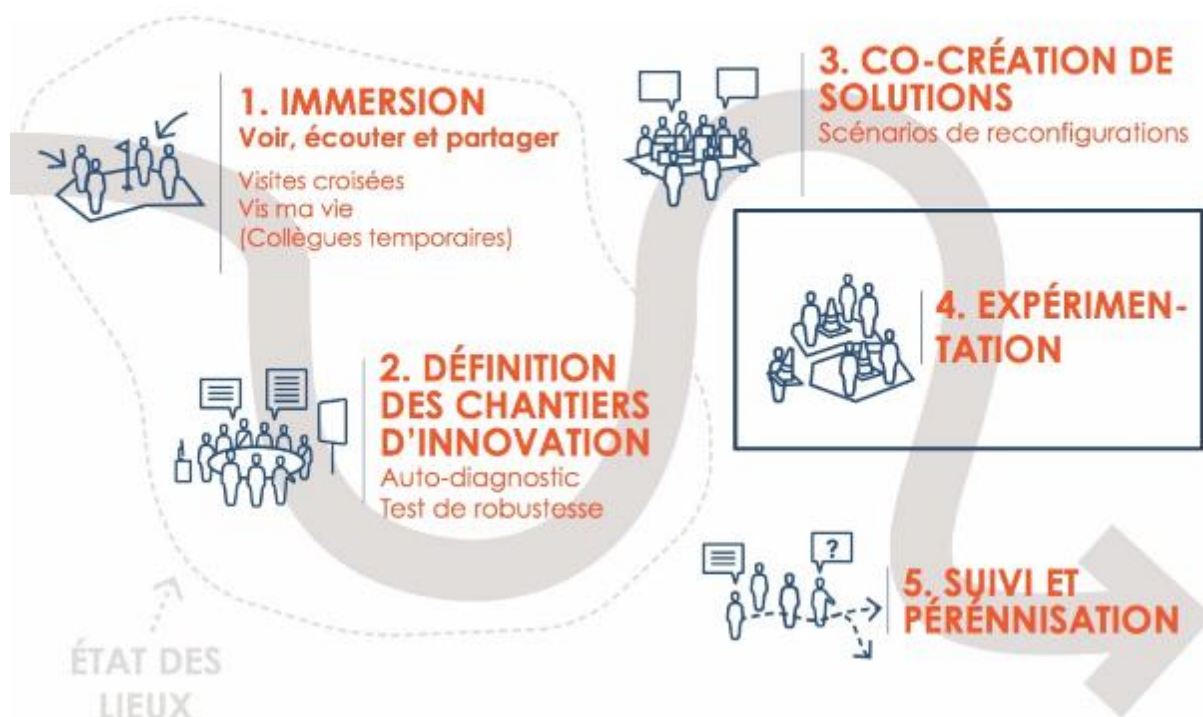


Au total, plus d'une centaine d'idées ont été générées à l'occasion de cette journée de co-création. Celles-ci ont constitué le terreau à partir duquel VILCO a construit ses propositions d'expérimentations.

Voir la vidéo sur la journée de co-création en inter-livings labs sur le blog VILCO.

<http://vilco.brussels/?p=1830>

DÉROULÉ LIVINGS LABS



4. EXPÉRIMENTATIONS

À la suite de la phase de co-création de solutions, VILCO a analysé, regroupé, recoupé, trié la centaine d'idées qui a été générée. Ce tri a été mené avec les 3 critères suivants :

- L'idée répond-elle bien de la recherche VILCO, à savoir d'améliorer la collaboration entre autorités publiques et collectifs citoyens ? En d'autres termes, est-ce bien l'affaire de VILCO ou est-ce au-delà du périmètre de la recherche-action ?
- L'idée est-elle actionnable par VILCO ? Autrement dit, VILCO peut-il la tester ou est-elle hors de sa capacité d'intervention ?
- Enfin, l'idée implique-t-elle l'acteur public et les citoyens ou bien est-elle l'affaire que d'un seul acteur ?

À partir de la centaine d'idées et des critères mentionnés précédemment, VILCO a rassemblé et trié les idées afin d'élaborer ce que nous avons appelé « le catalogue d'expérimentations VILCO ». Ce catalogue recueille 25 chantiers d'expérimentations possibles. Mais qu'entendons-nous par « expérimentation » dans le projet VILCO ?

On emprunte la notion d'expérimentation à la méthode expérimentale scientifique : « On conçoit une expérimentation en reproduisant en laboratoire un phénomène pour tester une hypothèse en faisant varier différents paramètres. » En design de projet on peut rapprocher l'expérimentation de « faire la Preuve du Concept » (POC, proof of concept), autrement dit on construit un dispositif qui permet de valider (avec des utilisateurs) le concept du produit et de continuer le développement du projet. Une expérimentation ce n'est donc pas :

- Une expérimentation ce n'est pas un avant-projet. On bricole quelque chose d'essayaible pour voir si l'idée marche, a du sens et semble répondre effectivement au besoin.
- Une expérimentation ce n'est pas un engagement. On fait des essais pour identifier progressivement ce qui pourrait marcher mais on se garde le droit, *in fine*, de ne rien mettre en œuvre
- Une expérimentation ce n'est pas réussi ou raté. C'est ce que l'on va apprendre qui va nous permettre de mettre en place une innovation, donc dans tous les cas, le résultat nous renseigne sur l'idée.

Les 25 chantiers d'expérimentations ont ensuite été chacun décliné sous la forme d'une série de « modalités » d'expérimentations. Ces modalités précisent plus concrètement le « comment » tester l'idée. Certaines expérimentations ont une seule modalité et d'autres jusqu'à 5-6-7 modalités. Ces modalités ont été ensuite catégorisés selon qu'elles relevaient de choses « testables » ou plutôt prospectives/imaginaires. 3 catégories ont été élaborées :

1. Réalisable / prototypable
Ça pourrait être testé rapidement avec les ressources à disposition et possiblement effectif par la suite
2. Maquetable / Simulable
Ça pourrait être dessiné, maquetté, simulé... Mais ça nécessitera un approfondissement et feed-back avant prototypage.
3. Imaginable / Projectif / Fictionnel
On ne peut pas le mettre en place ou le tester « en vrai » mais on peut l'inventer, l'imaginer, l'esquisser en co-produisant des scénarios, du storytelling dans le but de rêver demain.

Les 25 chantiers d'expérimentations sont :

1. Informer et obtenir l'adhésion des habitants en amont de la mise en œuvre d'un projet citoyen
2. Communiquer et mobiliser les habitants
3. Appels à projets conditionnés par un soutien citoyen et communal
4. Subsidés coup de pouce
5. Appel à projet continu
6. Appel à projet de Bruxelles Environnement décentralisé dans les communes
7. Appel à projet de BE co-construit avec les communes
8. Simplifier/alléger les modalités de réponse aux appels à projets
9. Améliorer le trajet de prise de décision administrative
10. Améliorer/développer l'évaluation des projets
11. Echange et/ou mise à disposition de ressources
12. Ancrer la logique collaborative et développer la culture de la participation
13. Les pouvoirs publics pour les nuls
14. Donner à voir les dynamiques locales (avec fierté)
15. Budget participatif
16. Droit à l'activité citoyenne
17. Processus d'intégration pour le nouvel échevin
18. Accueillir les nouvelles initiatives
19. Cultiver la coopération inter-initiatives et inter-communales
20. Une communication commune et amplifiée
21. Qui est qui ?
22. Transversalité inter-institutionnelle
23. Rendre visible et compréhensible le parcours d'un dossier citoyen
24. Starteur de projets citoyens

25. Identifier et légitimer des interlocuteurs citoyens auprès des pouvoirs locaux

Voir le catalogue d'expérimentations VILCO sur le site web du projet http://vilco.brussels/?page_id=1850

Ces 25 chantiers ont ensuite été soumis à la co-analyse de tous les livings labs VILCO à l'occasion desquels, autorités publiques et collectifs citoyens ont retenu les expérimentations qu'ils souhaitent entreprendre. Durant ces sessions, les livings labs devaient non seulement sélectionner quels chantiers ils souhaitent entreprendre mais aussi décrire (ou préciser) les modalités concrètes de chaque expérimentation : qui y participe ? sous quelle forme ? comment ? combien de temps ? etc. et enfin : comment faire l'évaluation de chacune de ces expérimentations. Chaque living lab a retenu en moyenne 5 à 9 chantiers d'expérimentations (parmi les 25). Tout living lab confondu, 54 expérimentations ont été esquissées. 2 cas se sont présentés avec d'une part des expérimentations « sur-mesure » et unique, c'est-à-dire propre aux spécificités d'un living lab, et d'autre part des expérimentations « communes » partagées par plusieurs livings labs.



Il est à noter que la session d'ateliers qui a eu lieu avec les livings labs sur le choix des expérimentations à mener a été l'occasion, dans presque tous les livings labs, de rencontrer les nouveaux échevins communaux en charge du développement durable ou des aspects participatifs/citoyens. La forte participation des échevins a permis d'ancrer et reconfirmer l'intérêt politique des communes pour le projet VILCO.

Lorsqu'on observe en détails ces 54 expérimentations élaborés par les livings labs on identifie les sujets suivants :

- La coopération interinstitutionnelle : personne(s) ressource(s) et outils de contact
- Les parcours des projets citoyens : financement des projets, supports de réponses aux appels à projets et évaluation, légitimité des projets citoyens
- Communication conjointe : événements, supports de communication
- Culture de la participation : engagement et inclusion citoyenne, pédagogie, budget participatif
- Partage des ressources : espaces accessibles, matériels disponibles

Ne pouvant accompagner 54 expérimentations, VILCO a identifié avec chacun des livings labs quelles expérimentations menées individuellement ou conjointement (à plusieurs

livings labs ensemble), et quelles expérimentations étaient prioritaires et opportunes (y'a-t-il un contexte particulièrement favorable et opportun pour mener cette expérimentation ?) celles qui pourraient être menées plus tard si le temps le permet voire menées par le living lab lui-même au-delà du projet VILCO. A ce stade, VILCO a décidé d'adopter une approche pragmatique et réaliste : qu'est-ce qui est atteignable ? qu'est-ce que chaque living lab est-il en capacité de réaliser ?

Les expérimentations sont désormais en cours dans chaque living lab, celles-ci sont documentées et évaluées et seront donc décrites et analysées dans les mois à venir.

A suivre.

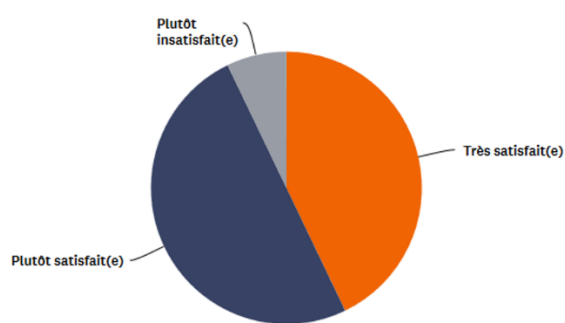
SECTION 2 : LES CO-CHERCHEURS DE VILCO

1. Sondage mené en décembre 2018 auprès des participants aux Living labs

Par Muriel Frisque, Brulocalis

Après une première vague d'ateliers – Immersion, Définition des chantiers d'innovation et Co-création de solutions – nous avons sondé les co-chercheurs. Un lien vers un questionnaire anonyme en ligne a été envoyé le 7 décembre par mail à x personnes. 14 personnes ont réagi à cette demande, soit environ la moitié. *Voir les résultats du sondage en annexe [S2-A1](#).*

Réponses encourageantes



Les réponses sont plus qu'encourageantes puisque que la majorité des participants se déclarent plutôt **satisfaits** (50%) voire très satisfaits (43%) de ces Living labs.

A épingler dans ce qui leur **a particulièrement plu** dans la méthodologie : un climat positif d'écoute, les rencontres et échanges, les outils d'animation, le caractère innovant.

L'objectif **d'amener les différents acteurs à se rencontrer**, à se connaître, à dialoguer est atteint : « la commune nous connaissait assez peu mais était soutenante », il y avait des citoyens engagés au sein de la communes », « un aperçu du fonctionnement de Bruxelles Ville qui m'a intéressé », etc.

Des choses à améliorer

En terme de **méthodologie**, difficile de contenter tout le monde : beaucoup apprécient les outils d'animation mais pas tous « le côté jeu avec petits papiers, très consommateur de temps ». Ce sondage nous rappelle aussi l'importance de veiller à une répartition équitable du temps de parole entre les participants. Un des répondant souhaite être plus impliqué dans la définition de la méthodologie et suggère que « les méthodes fassent aussi l'objet d'un partage ».

Egalement à améliorer, **notre feedback** : suivi, rapport sur les ateliers, sur ce qui se passe dans les autres living lab, etc. Nous sont suggérés « une newsletter mensuelle et plus de communication sur état d'avancement »

En ce qui concerne le **contenu**, un certain manque de profondeur est évoqué « Mise en évidence d'évidences » ainsi que le lien entre les différentes étapes « impression de doublons, de redites de pertes de temps ».

Des regrets ont été exprimés quant à la **faible représentation des élus lors des ateliers**, souvent interprété comme un engagement ténu dans le projet VILCO. A noter que cette tendance a été

inversée après les élections communales d'octobre, les nouvelles majorités étant beaucoup plus investies dans les thématiques de « gouvernance participative ».

Evolution aussi pour la perception du **discours de l'équipe VILCO, jugé trop théorique** : « difficulté de compréhension du projet au début. »

Enfin certaines activités prévues au départ n'ont pas eu lieu comme les « Vis ma vie ». Et l'organisation de rencontres réunissant plusieurs acteurs est toujours sujette à amélioration (horaires, prévenir à temps, changements de dernière minute, etc.)

Préférence pour des médias traditionnels

Pour la **communication**, les répondants marquent une préférence pour les **médias plus traditionnels**. Certains avouent avoir découvert tardivement le site VILCO ou « ne pas être suffisamment 'internet' ». Se retrouvent dans les propositions des participants « un **dossier** de présentation » ou « un rapport très clair de chaque étape ». Enfin, il est demandé à l'équipe VILCO de **rencontrer** les autres membres de l'initiative citoyenne pour leur présenter le projet et les résultats des ateliers¹.

Résultats attendus

Les réponses sont partagées entre, d'une part, un désir de participer à l'émergence de nouvelles connaissances (« étude de vision nouvelle – hors des schémas du passé»), de transmettre des « outils », des « catalogues d'idées » voire de perpétuer le projet (« un réseau qui survit à cette expérience ») et, d'autre part, la motivation de mettre en place des mesures très concrètes pour faire avancer des projets aux sein desquels les co-chercheurs sont déjà fortement investis (« faire démarrer un projet qui me tient à cœur », « un vrai projet sur la mobilité à Uccle »).

2. Feedback de Delphine Verstraete (Living lab Etterbeek)

Delphine participe au projet VILCO depuis son commencement puisqu'elle était déjà présente au montage du dossier de candidature. Très investie dans l'initiative citoyenne Etterbeek en Transition, elle est notre référent VILCO au sein de celle-ci et participe à ce titre aux ateliers. Entretemps (décembre 2018), elle a été engagée par la plateforme francophone du réseau Transition en Belgique². C'est comme représentante de cette plateforme qu'elle a assisté ce 29 mars à la réunion du Groupe d'appui VILCO, groupe qui rassemble les académiques et parties prenantes qui suivent le projet.

Lors de cette réunion, Delphine a partagé avec l'équipe VILCO ses impressions sur le déroulement des Living labs.

- La démarche VILCO dans son ensemble a déjà eu un impact positif sur les acteurs : meilleures connaissances communes/citoyens, amélioration de la confiance, renforcement de la culture de la participation.
- L'ensemble du catalogue d'expérimentation est impressionnant par sa densité et inspirant. Mais il est trop touffu pour pouvoir le maîtriser dans le temps imparti.
- La genèse de la liste des turbulences à partir desquelles le travail de recherche de solutions a été mené n'était pas clair.

¹ Cette demande a également été exprimée par les Communes, spécialement quand celles-ci ont connu un changement de majorité après les élections communales d'octobre 2018.

² Réseau Transition qui lui-même co-porteur du projet Co-Create « Mutualisons ».

- Le travail sur les « cold cases » effectué en parallèle par l'administration d'une part et les citoyens d'autre part a permis lors de la mise en commun de mesurer l'importante différence de perception
- Certaines expérimentations demandent beaucoup de prérequis en terme de compétence technique (vidéo). Comment gérer ce manque de compétences ?
- Le champs des expérimentations possibles pour la commune est fort tributaire de la déclaration de politique générale. Cette déclaration est-elle connue de tous ? Les choix réalisés sont-ils compatibles avec cette déclaration ?
- Les visites croisées doivent vraiment faire découvrir les coulisses et pas les vitrines...
- Chez les participants, les freins réels ou perçus (impossible de travailler avec tel service, etc...) et le pragmatisme du « faisable » guidaient de manière trop importante la créativité et le choix des expérimentations. Pas évident de décadrer dans ce contexte.

3. Pourquoi des citoyens s'impliquent-ils dans une recherche-action sur « la ville collaborative » ?

Par 21 Solutions

Déjà impliqués et actifs dans leur quartier, des citoyens issus de mouvements tels que des initiatives en transitions ou les quartiers durables citoyens, décident de donner leur temps à un projet de recherche-action sur la ville collaborative.

Certains les appellent les « super citoyens », d'autres les « citoyens professionnels ». Ces habitants, en participant à VILCO, dédient une partie considérable de leur temps à réfléchir, discuter, imaginer des solutions pour améliorer la collaboration avec les pouvoirs locaux et régionaux.

Il se peut que leur collectif ne profitera pas d'un bénéfice direct de ce travail, car on le sait très bien que les changements systémiques nécessitent du temps. Mais alors la question est évidente : *pourquoi des citoyens s'impliquent-ils dans une recherche-action sur la « ville collaborative » ?*

En tant que membre de cette équipe de recherche-action, nous observons que les motivations qui ont induit les différents membres des Living Lab à prendre part au projet de recherche-action VILCO sont multiples et variées. On pourrait presque dire que, dans certains cas, la mobilisation dans VILCO est tributaire d'un certain opportunisme, d'un accord gagnant-gagnant entre les acteurs, et dans d'autres cela relève d'un engagement considérable qui touche au devoir civique d'un bon citoyen pour un mieux vivre-ensemble durablement.

Dans ce processus de co-création qu'est Vilco, les citoyens donnent, bénévolement, de leurs temps, énergies, connaissances et compétences au service d'un projet et contribuent ainsi à une étude visant à avoir un impact au-delà de leur dynamique territoriale. Parfois, les solutions trouvées peuvent impacter positivement leur cas et situation particulière de collaboration avec les pouvoirs locaux. Mais ceci n'est pas toujours le cas, car les « turbulences de collaboration » touchent parfois à des nœuds systémiques. Dans ces cas-ci alors, il faut se montrer patient.

Face à l'émergence de certains enjeux, tels que le réchauffement climatique et la désagrégation des liens sociaux, ces citoyens ont pris une place importante et ont montré une proactivité généreuse dans la recherche de solutions innovantes.

Ils n'ont pas attendu les réponses des pouvoirs publics, mais ils se sont organisés pour apporter des réponses concrètes et se sont lancés dans des projets, des actions collectives, qui répondent à ces différents enjeux : la réduction de déchets, la diminution des gaz à effet de serre par le développement de projets de mobilité active, la création d'espaces de rencontre dans la ville, la mise en place de monnaies locales, différentes actions pour favoriser une économie locale et circulaire, etc.

Cependant, porter tous ces projets demande un certain investissement et une capacité d'organisation. Les membres de ces collectifs et mouvements citoyens doivent donc trouver des modes de fonctionnement qui leur conviennent, apprendre à s'organiser, être résilients, concilier les différentes attentes de tous, être proactif, etc.

Il nous semble que les membres de ces initiatives voient ainsi dans le projet VILCO la possibilité de réfléchir aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer tels que la *pérennisation des actions et de projets sur le long terme*³, la *mobilisation et la diversification des publics*⁴ et de tirer profits des échanges et interactions de VILCO pour leur projet collectif. Ils sont donc dans une optique d'amélioration continue. Et profitent de ce laboratoire pour envisager des pistes sorties des sentiers battus.

Un autre bénéfice direct est le réseau et la possibilité d'interaction qui est offerte par le cadre de cette recherche-action. En créant des espaces de dialogue directs avec les agents et échevins, VILCO serait un « tiers lieux », en dehors du trajet administratif habituel et permet donc d'accélérer les démarches, par la relation inter-personnelle.

Un autre intérêt du projet est d'alimenter les réflexions autour de la gouvernance au sein de leurs collectifs. Ce thème est cher aux différentes initiatives impliquées dans le projet, qui, à leur échelle, s'organisent et réfléchissent à d'autres manières de travailler, agir, et décider ensemble. Vilco, dans ce sens leur donne des outils et des pistes, des regards croisés et des idées inspirantes sur la gouvernance.

Vilco est aussi un « terrain de jeux », lieu d'expérimentation où l'on peut tester, se donner le droit à l'erreur, tâtonner et innover.

Enfin, l'une des motivations communes à tous et qui motive ces citoyens à s'engager dans ce processus de recherche-action est leur sens civique et leur grand engagement. Et nous espérons qu'ils en seront récompensés.

4. Du changement du côté des Communes

Par Muriel Frisque, Brulocalis

Avant les élections communales

Les élections communales d'octobre 2018 ont fortement changé la donne en ce qui concerne l'implication des Communes dans VILCO. Si celles-ci s'étaient d'emblée montrées enthousiastes pour prendre part au projet, cela ne s'est pas forcément traduit par une présence active des élus lors des ateliers. Si l'échevin de l'Environnement de Bruxelles-Ville nous avait accueilli lors de la Visite croisée, seul le Living lab de Watermael-Boitsfort a pu compter, pour chaque atelier, sur la participation des échevins de l'Environnement et des Travaux, le Mayor Olivier Deleuze ayant même participé à la Visite croisée. *Voir article du blog VILCO.* <http://vilco.brussels/?p=575>.

³ Extraits des intentions des initiatives citoyens le dossier de candidature de VILCO , Quartier Durable St-Job, Uccle

⁴ Extraits des intentions des initiatives citoyens le dossier de candidature de VILCO , Quartier Durable Logis Floréal

Du côté administratif, la charge reposait essentiellement sur l'agent responsable du Développement durable / Agenda 21, sauf pour les deux entités qui disposaient déjà d'une cellule « Participation » - réduite à une personne à Etterbeek et un peu plus développé à la Ville de Bruxelles.

Après les élections communales

Avec les nouvelles majorités en place, VILCO bénéficie d'une vague d'intérêt inédite. La participation citoyenne semble désormais au cœur de tous les programmes communaux. Dès la fin de l'année 2018, les nouveaux échevins ont pris contact avec le partenariat pour être briefés sur les étapes déjà parcourues. Ils ont aussi pleinement joué le jeu de la co-construction, se mettant au même niveau que les citoyens lors des ateliers de sélection des expérimentations (2 échevin.e.s présent.e.s à Etterbeek, 2 échevines à Uccle, 1 échevine à Watermael-Boitsfort). Les membres de collectifs citoyens n'ont pas manqué de souligner à quel point la nouvelle présence de élus était forte de sens.

De nouveaux échevins en charge de la 'Participation', cela veut souvent dire de nouveaux collaborateurs en charge de cette matière au sein de l'administration (Uccle) ou une plus grande importance accordée à cette fonction. L'élargissement du portage de VILCO au sein des administrations ne peut que nous réjouir.

Ce à quoi il faut rester attentif

Impossible pour l'équipe VILCO de connaître les motivations profondes de ces nouveaux co-chercheurs et loin de nous l'idée de leur prêter de fausses intentions. Les programmes politiques restent néanmoins très ambitieux ('panel citoyen', 'budget participatif') avec souvent encore peu d'expertise sur le terrain. Dans un vœu de synergies, l'espace de recherche ouvert par VILCO représente peut-être une opportunité à saisir pour entamer les premières démarches (par exemple rencontres avec les collectifs citoyens). La tentation est également grande de faire appel à un partenariat qui commence à faire ses preuves en animation d'ateliers.

Les membres de l'équipe VILCO doivent donc veiller à être 'au clair' avec les nouvelles demandes qui émanent des Communes. Restons-nous dans le cadre d'expérimentations co-construites avec les citoyens ? Ou s'agit-il de 'commandes' de prestations pour la mise en place de processus certes participatifs et innovants ?

En ce qui concerne les services administratifs, même si quelques nouveaux collaborateurs contribuent à la recherche VILCO, cela reste une minorité dans les structures communales⁵. Autrement dit, il n'y a pas de garantie, d'une part, que les enseignements du projet seront largement diffusés dans les administrations et, d'autre part, que les expérimentations concerneront un groupe plus étendu et diversifié d'agents communaux. Quid donc du potentiel « transformateur » de notre démarche VILCO ?

5. Des implications à géométrie variable

Par 21 Solutions

⁵ Sans entrer dans les détails, des considérations financières / organisationnelles pèsent également. D'une administration à l'autre les compensations dont bénéficient les collaborateurs qui assistent à des ateliers en dehors des horaires habituels de travail varient. Qu'elles soient financières ou traduites en heures de 'récup', ces mesures compliquent la tâche des gestionnaires d'équipes. Les autorisations de participer aux ateliers VILCO ne sont donc pas données à la légère.

Le moteur de VILCO sont les gens qui y participent et s’y impliquent. C’est leur expérience et leur vécu qui permet au projet de recherche d’avoir à la fois de la matière à explorer et étudier et à la fois un terrain de jeu pour tester.

Mais VILCO est composé de personnes aux statuts très différents : nous y retrouvons les membres de l’équipe, des agents communaux et régionaux, des élus, des citoyens bénévoles.

Agencer les disponibilités des uns et des autres et composer avec leurs différents niveaux d’implication n’est pas une mince affaire.

De fait, l’implication dans le projet VILCO est une dimension à géométrie variable. Le temps que les différents acteurs impliqués y octroient n’est pas le même. C’est en étant conscient de cela que nous avons désigné le modèle selon lequel les efforts seraient récompensés.

Voici un focus pour mieux comprendre :

Le subside dispensé par Innoviris octroie aux membres du consortium un montant qui couvre 80% ou 100% de leurs frais réels pour leur travail dans le projet, en fonction de leur raison sociale (entreprise ou organisation non-marchande). Le cas échéant, les 20% restant sont assurés par les structures qui investissent dans le projet sur fond propre.

Les acteurs des Living Labs ne sont pas rémunérés par le subside. La différence entre eux étant le portage par leur structure. Les communes et la Région ont décidé de s’impliquer dans le projet et un ou plusieurs fonctionnaires sont la/les personne(s) de contact pour VILCO. Ils peuvent consacrer une partie de leur temps de travail au projet, mais il peut s’avérer que cette part soit insuffisante et qu’un temps bénévole y soit consacré. Pour les initiatives, il s’agit uniquement de temps bénévole.

Malgré les motivations et l’implication forte de la part des membres des Living Lab, des difficultés réduisent la fluidité de ce processus.

Mais, dès l’écriture du projet, nous savions que la question « temps et agendas » serait un enjeu de taille. Nous étions conscients qu’il serait difficile de trouver des moments convenables tant aux initiatives, qu’aux pouvoirs locaux. Les premiers, étant bénévoles, ne peuvent dédier du temps pour ces activités qu’en soirée ou pendant les week-end. À l’inverse, pour les fonctionnaires et pour les représentants des pouvoirs locaux, il n’est pas toujours possible de prêter des services en soirée/ week-end. À tout cela, il faut ajouter les engagements personnels et les imprévus qui rendent ce travail assez compliqué, ce qui génère une première turbulence importante à la collaboration.

Pour anticiper cette difficulté, et essayer d’y pallier, nous avons prévu **un budget de défraiement pour les initiatives impliquées dans la recherche**⁶. Ce budget a pour nous une double visée : le premier est celui de limiter les freins à la participation et de permettre une égale participation de tou.te.s les citoyen.e.s à nos activités et événements. Payer un.e baby sitter ou des frais de déplacement en soirée peuvent être des freins à la participation de citoyens. Le deuxième veut, de manière symbolique, récompenser le temps et l’expertise mis à disposition du projet par le collectif citoyen.

Reste encore à trouver une solution pour favoriser l’implication des fonctionnaires et représentants des pouvoirs locaux en dehors des heures de travail. Cela ressort comme un enjeu important dans le processus VILCO et la collaboration citoyens/pouvoirs publics. Cela fera peut-être l’objet d’une expérimentation à tester ?

⁶ Le budget à disposition pour le défraiement des initiatives s’élève à 34,03€ TTC/ jour et par personne. Il s’agit d’un défraiement pour une activité de volontariat

Section 2 - Annexe 1 : Sondage VILCO auprès des participants aux living labs organisés de mars à novembre 2018



SONDAGE VILCO SUR LA PREMIÈRE VAGUE DE LIVING LAB - DÉCEMBRE 2018

Envoyé : vendredi 7 décembre 2018 12:14

À : tous les participants aux Living labs (initiatives citoyennes, administrations communales et élus) soit 36 adresses courrielles

Objet : Votre feedback sur les living labs VILCO

Bonjour à tous.tes ,

Depuis quelques mois vous êtes engagé.es dans le projet VILCO et vous participez régulièrement à des sessions de travail afin d'identifier comment les pouvoirs locaux et les collectifs citoyens peuvent mieux collaborer pour développer la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement (= question de recherche de VILCO ©). Nous tenons à vous remercier de votre collaboration et participation ! Vous, Communes et initiatives, êtes au cœur de cette recherche. **Votre vécu des dernières expériences de Living labs est donc crucial pour nous permettre d'avancer ensemble dans notre étude.** Pour faire ceci, nous vous proposons de participer, individuellement ou collectivement (selon vos besoins et exigences) , à notre [sondage en ligne](#). Cela devrait vous prendre un maximum de 5 minutes. Idéalement, nous aimerions avoir votre retour avant le 20 décembre.

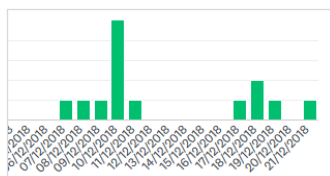
Si vous n'avez pas la maîtrise de l'outil ou si vous n'avez pas le temps de répondre par écrit à ces questions, nous pouvons en discuter par téléphone. Alessandra (02 502 99 93) et moi (02 238 51 42), nous occuperons de retranscrire les informations.

Dès la semaine prochaine, nous vous enverrons plus d'informations sur la marche à suivre pour la prochaine étape de VILCO. D'ici là, nous vous souhaitons une très bonne fin de semaine !

Collaborativement vôtres,

Alessandra et Muriel

Réponses reçues : 14



SONDAGE VILCO SUR LA PREMIÈRE VAGUE DE LIVING LAB - DÉCEMBRE 2018

Question 1

Les 14 répondants ont participé aux ateliers suivants...

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Inter living lab (13.06.18)	57,14%	8
Visite croisée à la Ville de Bruxelles (23.03.18)	50,00%	7
Atelier de co-création des solutions (24.11.18)	50,00%	7
Visite croisée à Watermael-Boitsfort (02.03.18)	35,71%	5
Définition des chantiers d'innovation BXL (27.08.18)	28,57%	4
Définition des chantiers d'innovation Watermael-Boitsfort (05.10.18)	28,57%	4
Définition des chantiers d'innovation à Bruxelles Environnement (07.11.18)	28,57%	4
Visite croisée à Bruxelles Environnement (18.04.18)	21,43%	3
Définition des chantiers d'innovation Uccle (17 et 18.10.18)	21,43%	3
Visite croisée au TransiStore d'Etterbeek (15.03.18)	14,29%	2
Visite croisée à Uccle (25.05.18)	14,29%	2
Définition des chantiers d'innovation Etterbeek (29.10.18)	14,29%	2
Nombre total de participants : 14		

Les 14 répondants ont participé aux ateliers suivants...

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
▼ Inter living lab (13.06.18)	57,14%	8
▼ Visite croisée à la Ville de Bruxelles (23.03.18)	50,00%	7
▼ Atelier de co-création des solutions (24.11.18)	50,00%	7
▼ Visite croisée à Watermael-Boitsfort (02.03.18)	35,71%	5
▼ Définition des chantiers d'innovation BXL (27.08.18)	28,57%	4
▼ Définition des chantiers d'innovation Watermael-Boitsfort (05.10.18)	28,57%	4
▼ Définition des chantiers d'innovation à Bruxelles Environnement (07.11.18)	28,57%	4
▼ Visite croisée à Bruxelles Environnement (18.04.18)	21,43%	3
▼ Définition des chantiers d'innovation Uccle (17 et 18.10.18)	21,43%	3
▼ Visite croisée au TransiStore d'Etterbeek (15.03.18)	14,29%	2
▼ Visite croisée à Uccle (25.05.18)	14,29%	2
▼ Définition des chantiers d'innovation Etterbeek (29.10.18)	14,29%	2
Nombre total de participants : 14		

Lors de ce(s) living lab(s), **ce que j'ai appris...**

- la commune nous connaissait assez peu mais était très soutenante
- il y avait des citoyens engagés au sein de la commune
- les initiatives n'avaient pas une si mauvaise image de la Commune
- j'ai appris la méthodologie en général
- un aperçu du fonctionnement de Bruxelles Ville qui m'a intéressé
- d'autres citoyens de la région de Bruxelles se posaient les mêmes questions que moi et que certains groupe et initiatives étaient déjà fort avancés.
- Certains essaient de faire dialoguer les élus et les fonctionnaires avec les citoyens
- les cultures de collaborations entre responsables politiques et citoyens variait considérablement même si de nombreux points étaient récurrents (difficultés).
- un partenariat plus soutenu entre les différents acteurs était possible et envisagé. C'est un vrai soutien pour les citoyens qui s'engagent
- qu'on pouvait se parler et surtout se comprendre

Lors de ce(s) living lab(s), **ce que j'ai appris...**

- la commune nous connaissait assez peu mais était très soutenante
- il y avait des citoyens engagés au sein de la commune
- les initiatives n'avaient pas une si mauvaise image de la Commune
- j'ai appris la méthodologie en général
- un aperçu du fonctionnement de Bruxelles Ville qui m'a intéressé
- d'autres citoyens de la région de Bruxelles se posaient les mêmes questions que moi et que certains groupe et initiatives étaient déjà fort avancés.
- Certains essaient de faire dialoguer les élus et les fonctionnaires avec les citoyens
- les cultures de collaborations entre responsables politiques et citoyens variait considérablement même si de nombreux points étaient récurrents (difficultés).
- un partenariat plus soutenu entre les différents acteurs était possible et envisagé. C'est un vrai soutien pour les citoyens qui s'engagent
- qu'on pouvait se parler et surtout se comprendre

Lors de ce(s) living lab(s), **j'ai confirmé que...**

- des liens positifs, constructifs sont possibles avec les autorités
- ensemble, on est plus forts
- il est très difficile de concilier les agendas commune/initiatives citoyennes
- une rencontre vaut mieux qu'un mail
- La commune de Boitsfort veut vraiment développer ses échanges avec les associations
- cette expérience était intéressante pour moi en tant que citoyen alors que j'étais plutôt perplexe au départ.
- les communes se considèrent un peu comme les conservateurs d'une politique ancienne...
- nos difficultés rencontrées se retrouvent dans d'autres quartiers.
- certains fonctionnements internes aux pouvoirs locaux
- la coopération entre les différents acteurs permettra une meilleure réussite des projets
- les interlocuteurs à qui on a affaire ont leur importance
- co-construire des projets avec plusieurs acteurs c'est possible

Lors de ce(s) living lab(s), l'élément suivant m'a manqué...

- Clarté dans la communication (beaucoup de coquilles, de renvois d'emails, etc. - des courriels trop longs qu'on n'a pas trop envie de lire... - des noms d'atelier qu'on ne retient pas)
- J'aurais aimé rencontrer plus d'initiatives citoyennes
- un calendrier général (du moins la semaine où les réunions en soirée auront lieu)
- J'attends avec une certaine impatience le résultat plus concret.
- La présence d'élus à Uccle
- plus de présence et de contacts avec nos responsables... trop souvent absents !!!
- le levier pour étendre la dynamique aux autres participants de mon quartier
- Atelier

Dans la méthodologie, ce qui m'a plu...

- Méthodes d'intelligence collective, ouverture d'esprit, créativité (design)
- on nous a aidés à synthétiser, à y voir plus clair
- les méthodes utilisées pour faire émerger les contributions
- le mapping ou la cartographie, les outils dynamiques
- La dernière séance de travail, plus efficace et concrète que les précédentes
- elle permet la découverte de l'expérience de l'autre, elle crée l'interactivité, elle suscite l'innovation, le "thinking out of the box"..
- écoute, dialogue, échanges
- la progression, étape par étape / l'introduction de vidéo illustrant d'autres expériences collaborative... peut-être eut-elle pu être plus nombreuses
- l'aspect innovant
- La méthode, les rencontres, les idées
- Se rendre sur place, rencontrer les acteurs.
- l'animation des réunions
- Table participative

Dans *la méthodologie*, ce qui m'a déplu...

- principalement que les "vis ma vie" n'aient pas lieu!!! Ensuite, le peu de suivi, manque de feedback des autres living labs, être prévenu très tard des rendez-vous et parfois sans concertation préalable
- pas assez de contrôle des prises de paroles trop longues
- la difficulté de compréhension du projet/ de la problématique au début
- Le côté jeu avec petits papiers, très consommateur de temps
- Parfois l'impression de doublons, de redites, de perte de temps.
- mise en évidence d'évidences... mais est-ce suffisant pour faire changer les choses...
- manque d'occasion pour innover, brainstormer AVEC les responsables politiques ./ un manque de temps dans la recherche de pratiques innovantes + aller plus en profondeur.
- d'essayer à tout prix de réinventer l'eau chaude...
- le discours fort théorique du début

Dans *la méthodologie*, ce que je suggère...

- une newsletter mensuelle ou plus de communication sur l'état d'avancement, même dans les autres communes car ça peut être inspirant
- rien, c'était déjà très bien !
- les méthodes fassent aussi l'objet d'un partage
- communiquer plus sur le site web et refaire une newsletter (j'ai appris l'existence du site web il y a peu)
- des rapports très concrets, allant droit au but.
- Une réunion avec Vilco, nouveaux élus et QD Oxy durable
- rappeler aux responsables politiques l'importance de leur présence dans le processus... où ont-ils mis la priorité ?
- qu'un retour soit fait par VILCO au sein des initiatives citoyennes pour toucher plus de participants

J'ai communiqué aux autres membres de mon initiative / de mon administration à propos du living lab qui venait d'avoir lieu ?

Answered: 14 Skipped: 0

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
▼ Oui	85,71%	12
▼ Non	14,29%	2
TOTAL		14

J'ai échangé à propos de VILCO en dehors des living labs et avec d'autres personnes ne venant pas de mon initiatives / de mon administration ?

Answered: 14 Skipped: 0

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
▼ Oui	85,71%	12
▼ Non	14,29%	2
TOTAL		14

Dans ces communications / échanges, le(s) support(s) utile(s) est (sont) :

Answered: 12 Skipped: 2

CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
▼ un article du blog vilco.brussels	50,00%	6
▼ autres suggestions :	Réponses 50,00%	6
▼ le site web vilco.brussels	41,67%	5
▼ un rapport détaillé	41,67%	5
▼ la vidéo VILCO	16,67%	2
Nombre total de participants : 12		

Autres suggestions :

un dossier de présentation

Un partage de mon expérience des réunions Vilco

une rapport très clair à chaque étape du processus de ce qui a été atteint à l'occasion des étapes précédentes afin de bien comprendre d'où on vient en vue d'arriver où.

J'avoue ne pas être suffisamment "internet"...

vidéo sur les expériences menées ailleurs

une rencontre de VILCO avec les membres de notre initiative

En terme de **livrable**, à l'issue des **living labs**, j'aimerais que nous ayons co-construit...

- des idées concrètes par rapport à 3 freins/obstacles présélectionnés
- ... vaste ...
- un meilleur fonctionnement commun
- un visuel, mindmap ou roadmap de toutes les étapes parcourues (feedback et transparence) + 1 vidéo
- Des nouveaux ponts entre commune, BE et associations.
- Un réseau qui survit à cette expérience. Une référence pour d'autres groupes/projets.
- un vrai projet - sur la mobilité à Uccle -
- AVEC les responsables actuels de la législature, définis des pratiques innovantes ce qui implique de pouvoir les mettre au courant en leur livrant les premiers enseignements (un article, des suggestions) et sur
- Des outils (maison de la participation ou autre, ...) pour une améliorer la collaboration entre les institutions et tous les citoyens engagés dans un projet citoyen qui leur offriront à tous une méthodologie (aide, soutien, ...) d'approche pragmatique
- un catalogue des idées et des résultats de leur expérimentation

J'aimerais **personnellement m'impliquer** dans la réalisation de ce résultat **de la manière suivante** :

- par des espaces d'échange avec les autorités publiques
- ... trop vaste ... :-)
- mise en œuvre dans l'organisation de notre appel à projet
- feedback et conseils
- En m'appuyant sur ces nouveaux ponts pour faire démarrer un projet qui me tient à cœur, la prairie du Rouge Gorge qui devrait devenir un espace d'initiatives du Quartier. Et un projet de conscientisation énergétique
- Appliquer les enseignements de cette expérience à une situation concrète au sein de ma commune.
- Etude de vision nouvelle - hors des schémas du passé....
- sûrement dans le dialogue avec les responsables politiques preneurs autour des innovations à l'essai, dans la communication vers le quartier, dans le suivi selon des modalités à définir.....
- Participer aux prochaines étapes de création ...
- en pratiquant à l'échelle locale les 6 idées mais sans devoir faire rapport nous même
- Être présent

Enfin, pour **améliorer les aspects pratiques et logistiques des living labs** (lieux de réunion, horaires, durée des ateliers, catering, inscription, etc.), je suggère :

- d'utiliser des framadates et de fixer dès maintenant les rencontres qui auraient lieu pendant le premier semestre 2019: par exemple, 3-4 avec la commune, 1-2 avec BE, 1 avec VILCO et 1 célébration. Puis de faire de même début mai pour le deuxième semestre.
- C'était parfait
- De fixer les dates bcp plus tôt
- un calendrier préalable, varier les jours de la semaine si c'est en soirée
- Ok
- Pas de remarques particulières
- Pas de problème , si ce n'est une difficulté à se libérer, même en étant pensionné...
- tout à bien été organisé jusqu'ici je trouve, j'en profite pour vous remercier pour cela d'ailleurs... ne perdons pas de vue que c'est une première "un espace de réflexion sur le comment optimiser la collaboration"
- rien de particulier
- Plutôt en fin de semaine, et fin de journée
- rien de spécial

Autre remarque ou suggestion ?

- Préciser quels sont les moyens de communication qui sont encore valables/utilisés parce qu'il me semble que plusieurs outils ont été testés puis abandonnés sans le communiquer.
- bonnes fêtes de fin d'année :)
- Je ne suis pas porteuse de ce projet au sein de l'initiative à laquelle je participe et je ne souhaite pas m'y investir d'avantage.
- Une bonne plateforme facilement accessible online
- Les réponses au point 1 ne sont peut-être pas tout à fait exactes. Mais vous avez l'information, je pense.
- Non. Un grand MERCI !
- Belle initiative.

SECTION 3 : LES FREINS DE LA COLLABORATION

Lors de la phase de « Définition des chantiers d'innovation », une série de turbulences a été soumise à l'appréciation des participants. Celles-ci évoquent des situations problématiques identifiées lors des « visites croisées » et études de cas de collaboration réalisées pendant la phase de diagnostic de VILCO.

Réparties en deux groupes – un groupe 'initiative(s) citoyenne(s)' et un groupe 'Communes'¹ – les participants aux ateliers ont déterminé les perturbations qui leur semblaient les plus pertinentes à travailler dans le cadre de la recherche. Les turbulences, proposées sous forme d'affirmations volontairement provocantes, ont été formulées de manière à susciter des réactions de la part des personnes présentes. Les commentaires émis par les uns et les autres se trouvent ci-dessous.

Voir les annexes S3-A1 & A2 pour le détail des votes et l'ensemble des commentaires des différents Living labs. Voir également sur le site web VILCO.

Ces commentaires ont par la suite été soumis à notre référent académique, Stéphane MOYSON (UCL), ainsi qu'à Tom BAULER (IGEAT – ULB). Seul le second nous a envoyé une série d'observations synthétisant ce que lui inspirait les choix de nos co-chercheurs. Ces remarques se trouvent en seconde partie de la présente section (voir les annexes pour la suite des commentaires ainsi que les données statistiques).

1. Commentaires des Living lab – Les turbulences les plus pertinentes à travailler dans le cadre de VILCO

- **Le sujet sur lequel travaille l'initiative touche différents niveaux administratifs (région et communes) qui sont peu ou pas coordonnés.**

Initiatives citoyennes Pour les citoyens la coordination régionale et communale n'est pas claire car on se fait financer des bacs potagers par BE mais ils ne s'accordent pas avec la Commune pour les autoriser. Les habitants pensent que cela aurait été un acquit que la Région ait pris contact avec la Commune et qu'une coordination entre Région et Commune ait été entamée. Dans le cas de la mobilité c'est un casse-tête pas possible car la voirie est communale mais la Région gère la mobilité.

Communes Problème majeur à travailler !

Il y a un manque de coordination entre la Région et les Communes mais en soi ça n'impacte pas le projet des initiatives.

¹ A noter que les groupes 'Communes' sont composés de représentants de l'administration communale, à l'exception du Living lab de Watermael-Boitsfort où deux échevins ont assisté à l'atelier.

- **Le manque de connaissance mutuelle sur le fonctionnement interne (procédures, modes de gouvernance) des initiatives citoyennes et de l'administration amène des incompréhensions et tensions.**

Initiatives citoyennes Ne pas se connaître n'aide pas !

Communes C'est vrai que cela se passe mieux avec les collectifs / citoyens qui connaissent déjà notre mode de fonctionnement et vice versa. C'est les toutes premières collaborations qui peuvent poser problème.

- **Les approches participatives ne sont pas encore très intégrées dans la culture administrative... Du coup y'a pas mal de raté.**

Initiatives citoyennes Les citoyens ne sont pas sollicités, ni consultés au bon moment. En plus, souvent, les services n'ont pas un mandat clair.

À quel moment faut-il inclure la participation? À quel moment faut-il demander l'avis des habitants? Voir discussion sur Participation le plus en amont possible.

C'est fondamental. On parle de participation etc. mais personne ne met en place rien de créatif. Juste une réunion annuelle ou biannuelle où on lève juste son doigt. Actuellement il y a de la participation mais uniquement sur des projets qui ont déjà une base de départ, pas de co-création ex nihilo. Pas d'espace de synergie où les deux sont dans le même espace. On ne sent pas de proactivité.

Communes Problème majeur à travailler !!

C'est assez vrai mais il faut calibrer la participation citoyenne... Jusqu'où, jusqu'à quel niveau?

- **Les citoyens ont des difficultés pour remettre et suivre les appels à projets en raison de leur complexité et leur lourdeur administrative.**

Initiatives citoyennes Nous, on s'y retrouve dans l'administration. Le problème c'est le suivi, le budget etc. Ils nous demandent des réunions pendant qu'on travaille...

Communes Au niveau communal comme régional, les appels à projets demeurent fort lourds – ancienne bonne pratique : parrainage communal requis pour les appels à projets citoyens de BE.

- **Les autorités publiques ont une attitude top-down avec un sentiment de dévalorisation des actions du terrain – conception de projets sans concertation des acteurs de terrain.**

Initiatives citoyennes couplé la turbulence sur les approches participatives : les citoyens ne sont pas sollicités, ni consultés au bon moment. En plus, souvent les services n'ont pas un mandat clair.

Il manque de la participation en amont. Les initiatives se sentent dévalorisées, car il ne faut pas oublier que les citoyens sont un élément clef (c'est eux qui élisent)

Communes La tendance est plutôt à l'amélioration.

Pas le sentiment des autorités, mais c'est important pour les citoyens donc il faut la garder pour l'avoir à l'œil ('vigilance'), il y a encore du travail !

- **Les citoyens/l'administration n'ont/a pas d'interlocuteur unique et clair à qui s'adresser.**

Initiatives citoyennes Perte d'énergie. Un guichet unique serait magnifique. Mais attention à l'importance des liens informels.

Communes Intéressant car c'est clairement le cas. Il existe bien une personne mais elle n'est ni identifiée ni reconnue comme telle.

- **Les citoyens pensent que l'administration est contre eux et préfèrent donc agir sans leur autorisation ou soutien.**

Initiatives citoyennes Le citoyens sont passés par une interpellation [au Collège] afin d'avoir le projet, il est difficile de savoir quel sont les outils à disposition.

La lenteur c'est un problème.

Communes La défiance se situe des deux côtés. L'autorité publique a surtout peur de perdre le contrôle de la situation, que le projet ne soit pas canalisé. Le fonctionnaire peut aider à amener les choses d'une manière qui apaise les craintes des uns et des autres.

Mauvaise perception des citoyens, ils préfèrent agir sans la Commune en raison de la machine administrative lente

- **Les différents services de l'administration ne sont pas d'accord entre eux et les projets sont bloqués en raison d'oppositions interservices.**

Initiatives citoyennes Le cas des bacs potagers: pas la même réponse du service technique et du service développement durable qui les a réinstallés.

Communes Difficulté avec le service Marchés publics par exemple. Aussi question de résistance au changement et difficultés interpersonnelles.

Ça peut arriver... Mais les projets ne se retrouvent pas nécessairement bloqués, si les citoyens viennent taper à la mauvaise porte ça peut bloquer. Les responsables DD ou Agenda 21 doivent être le portier - cas exemple : bacs verts devant salle de sport : les citoyens frappent à la porte des sports et se font refoulés. Ou demande au service voirie pour planter un rosier sur son trottoir : l'agent émet un refus catégorique car le règlement n'autorise pas en voirie la plantation de végétaux comportant des épines. Aucune alternative n'est proposée.

- **Face à certaines contraintes juridiques et administratives, les citoyens ne sentent démuni.e.s et ont besoin de soutien pour obtenir les autorisations de mise en œuvre de leur projets.**

Initiatives citoyennes Pas vraiment d'accord : les citoyens trouvent toujours les ressources.

Rejoint la turbulence sur les contraintes techniques, trop longues et complexes (demande de plans détaillées par exemple).

On a accès à un appui administratif si besoin est. Nous nous débrouillons mais cela m'a quand même intéressé/titillé lorsque l'échevine a parlé des subsides : nous n'avions eu aucune information à ce sujet. Ce n'est pas quelque chose qu'ils [les échevins] partagent. Il n'y a pas de transparence. Peut-être qu'on n'a pas posé les bonnes questions. Si on demandait, on nous expliquerai.

Communes Voir autre commentaires. Nécessité pour les agents administratifs de faciliter au maximum le processus pour que les citoyens puissent se concentrer sur leur action.

Voir autre turbulence sur la complexité de certains projets.

Certaines aides pourraient très facilement être apportées. Par exemple créer une page sur le site web de la Commune appelée « je veux organiser un événement » et rappelant toutes les contraintes administratives, techniques, juridiques, sécurités, etc.

- **L'administration fait face à des plaintes de riverains qui sont contre le projet de l'initiative citoyenne soutenu par la Commune.**

Communes Cela est déjà arrivé mais il s'agissait d'une personne isolée et pas d'un mouvement plus organisé (qui aurait fait signer une pétition par exemple).

- **Les citoyen.ne.s attendent de l'administration une réponse prompte et réactive mais les démarches administratives sont trop lentes pour satisfaire à ces demandes...**

Initiatives citoyennes A l'inverse, on nous demande parfois d'être super réactifs et on peut pas répondre car il n'y a pas de chef. Ça va dans les deux sens.

Communes Intéressant, pas nécessairement en tant que tel, mais mieux communiquer, expliquer les délais, les étapes, les contraintes budgétaires.

- **Les membres de l'initiative citoyenne s'épuisent et le projet perd en puissance. La Commune hésite à poursuivre son soutien.**

Initiatives citoyennes Ça pourrait nous toucher ou être un argument pour que la Commune se responsabilise davantage afin d'éviter la démotivation des initiatives. La réactivité c'est important.

Communes S'il n'y a pas de force vive dans au sein de l'initiative collective, la Commune ne peut rien y faire.

- **Les projets à cheval sur deux communes ont des difficultés à se mettre en place car les communes ne travaillent pas ensemble.**

Initiatives citoyennes Ce n'est pas le cas de la commune d'Etterbeek. Ici avec Ixelles la collaboration se passe bien.

Voir un projet de piste cyclable, de tram, métro, politique de parking, C'est une opportunité de travailler avec VILCO sur ce thèmes complexes.

Communes Les dossiers sont souvent soutenus par des agents administratifs de deux communes mais cela ne veut pas dire qu'il y a moyen de mener de grands projets à cheval sur plusieurs entités. Il faut aussi que les deux Collèges des bourgmestre et échevins s'entendent entre eux.

On a des cas de projets citoyens à cheval sur plusieurs entités mais ce n'est pas un souci en soi. C'est aussi une évidence que les Communes travaillent très peu ensemble mais certaines initiatives pourraient plutôt tourner cette situation à leur avantage (doubler les sources potentielles d'aide)

- **L'administration ne se rend pas compte du temps passé par les citoyens dans les initiatives, elle prend cela pour un acquis et ne réalise pas toujours que c'est du travail bénévole. L'administration ne peut pas trop exiger ou attendre de choses.**

Initiatives citoyennes La Commune est consciente que les citoyens investissent du temps. C'est important, mais je ne vois pas comment le travailler. La question de la reconnaissance de la ressource « temps » est intéressante à travailler.

Communes Même le peu qu'on demande c'est encore trop ! Les citoyens doivent concentrer leur énergie sur les projets qu'ils mènent et perdre le moins de temps possible en tracasseries administratives. Il nous arrive parfois de remplir des documents pour les participants, parfois parce qu'ils ne sont tout simplement pas en mesure de la faire (ex: pour un évènement, dessiner le plan, SIAMU, etc.). Mais cette attitude n'est pas forcément très répandue dans l'administration. C'est important à travailler pour clarifier les rôles des uns et des autres et d'accorder les moyens adéquats.

Notre service de voit pas les choses comme cela mais il est vrai que dans l'administration en général ça peut être le cas...

- **Les subsides publiques attribuées à l'initiative ne sont pas renouvelées ce qui met à mal les projets citoyens.**

Initiatives citoyennes Doit-on pérenniser un subside ? Que faire avec l'entretien et la gestion d'un projet après son financement (un compost par exemple) ? La délégation c'est bien mais il y a des choses qui coutent et les citoyens ne peuvent pas financer de leur poche

pour des thèmes qui touchent à des compétences communales ou régionale. NB : travailler plutôt sur la question pourquoi les citoyens s'épuisent ?

Le fait que ce soit une seule fois, un peu par an et pas beaucoup en une fois ça peut être un problème. D'un autre côté si une initiative citoyenne se retrouve dépendante d'un subside ce n'est pas bien. Ça devrait être un coup de pouce sans plus.

Communes On a une minuscule enveloppe de subsides (500€ pour financer 3 asbl par an)... que l'on distribue de manière à en faire bénéficier différentes initiatives. La question de la dégressivité s'applique plus à la Commune qu'aux initiatives (test du subside dégressif par BE abandonné car trop complexe à gérer).

- **Les initiatives citoyennes portent leurs projets sans en parler à la Commune ce qui crée des tensions par la suite.**

Initiatives citoyennes C'est un peu vrai peut-être. C'est un mea culpa. Si nous n'en parlons pas, la Commune ne peut pas savoir... Mais on pourrait aussi évoquer l'inverse, les Communes qui ne communiquent pas non plus.

Communes Ça arrive régulièrement, les citoyen.ne.s imaginent des projets, demandent des subsides à la Région qu'ils ou elles obtiennent pour se rendre compte que sans autorisation de la Commune tout est bloqué.

Cas d'une brocante où il y a eu communication, mais les exigences relatives à la propreté n'ont peut-être pas été assez claires.

- **Les citoyens et les administrations n'arrivent jamais à se rencontrer en raison des différences d'horaires.**

Initiatives citoyennes Le temps à disposition de la part des citoyens est rare, il faut toujours faire des efforts pour se rencontrer. Voir aujourd'hui, ils ne sont pas avec nous et nous travaillons sans nous rencontrer (en parallèle). C'est vrai que cela n'empêche pas de travailler, mais ce n'est pas simple du tout!

Communes Pas réellement un obstacle, mais un frein. On essaie d'être flexible mais les réunions ne sont pas toujours simples à caser. Cela peut compliquer voire ralentir les projets.

Vraiment l'impression que les politiques et admin font des efforts.

Problème à Koekelberg : pas d'heure sup' possible donc pas de réunion possible le soir. Lourdeur administrative car nécessite accord du Collège si réunions hors des horaires de travail.

- **Les pouvoirs publics demandent aux initiatives citoyennes de rendre des comptes exhaustifs et détaillés sur leur consommation de subsides pour justifier des dépenses publiques.**

Initiatives citoyennes C'est normal. Ce n'est pas un problème.

Communes Nous essayons d'éviter dans la mesure du possible.

Quand nous octroyons des subsides nous essayons d'alléger le rapportage demandé - on est conscient que ça peut être un frein - au-delà d'un rapport d'activités on pourrait aller faire une visite pour que les citoyens nous racontent ce qu'ils ont fait.

- **Les agents sont toujours dans leurs bureaux et manquent d'expériences de terrain. Ils ont du coup du mal à comprendre les citoyens (et leurs contraintes ou requêtes).**

Initiatives citoyennes C'est pas pareil quand tu parles à un agent ou à un échevin. Ici ils sont toujours dans leur bureau. Il faut mettre de l'énergie pour les faire sortir, c'est pas dans la culture.

Pour nous c'est Ok, pas un problème.

Communes Dépend de la taille des équipes et des agents dont elles disposent sur le terrain.
Peu d'information remonte du terrain.
Ça ne s'applique pas chez nous.

- **Les citoyens sont découragés et déçus par l'administration quand celle-ci leur fait une réponse négative sur un projet, et ce sans réelle justification ou explication.**

Initiatives citoyennes Pas d'accord. Il suffit d'aller demander.
5 services communaux nous ont dit non et sans vraies raisons. Quand il y a différents services qui doivent se positionner sur un projet, ils ne justifient pas forcément leur choix. En plus parfois il arrive que pour d'autres cas les réponses de la commune ne sont pas les mêmes et donc cela donne l'impression d'incohérence!

C'est logique. C'est fondamental. A mettre en lien avec la perturbation liée à la question de la transparence et à celle liée à l'importance de solutions promptes.

Communes Normalement on justifie les refus mais si les citoyens tombent sur des agents qui n'en ont rien à faire, ça peut arriver.

- **Les citoyens ont l'impression que la Commune traîne car l'administration ne donne pas à voir le processus administratif du traitement des demandes citoyennes...**

Initiatives citoyennes La transparence peut éviter les conflits.

Communes En général on leur répond pour leur dire où ça en est... Si on nous le demande...

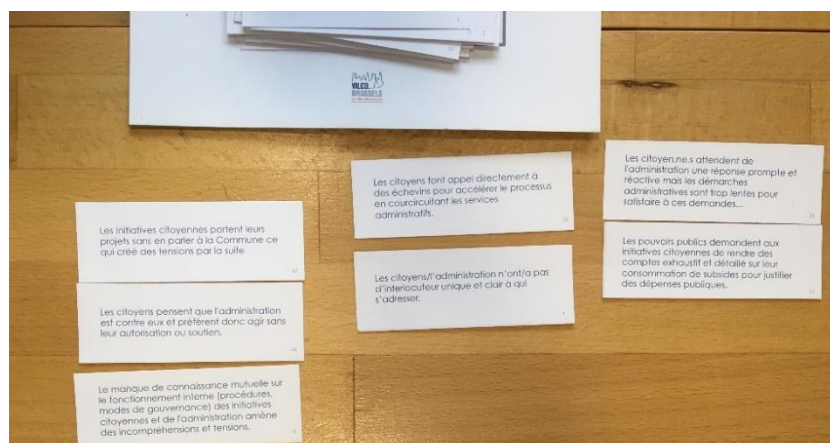
- **Le local public prêté à l'initiative citoyenne est récupéré (sans préavis).**

Initiatives citoyennes Pour nos bacs potagers, ils se pourraient que la Commune les désinstalle de manière directe et sans préavis car elle ne maîtrise pas ce que fait l'ensemble des opérateurs (communaux, Sibelga, etc.)

Ça pourrait être un champ. Sans préavis ça n'arrivera pas.

Communes Ce genre d'incident tue la confiance pour longtemps. C'est très difficile de reconstruire la collaboration après un tel évènement.

En général, l'occupation est sécurisée par une convention passée entre la Commune et l'initiative.



2. Observations de Tom BAULER (IGEAT – ULB) à propos de commentaires des participants aux ateliers VILCO

Tom Bauler, détient la Chaire 'Environnement & Economie' à l'Université Libre de Bruxelles. Il enseigne principalement les cours d'Economie écologique dans le cadre du Master en Sciences et Gestion de l'Environnement (IGEAT) et accompagne une équipe de chercheurs sur des aspects de gouvernance et d'économie écologique dans le domaine de la politique environnementale (Centre d'Etudes du Développement Durable)². Tom a bien voulu réagir à la liste des chantiers prioritaires qui étaient ressortis des ateliers VILCO. Ci-dessous, des extraits du courriel qu'il nous a envoyé. *Voir courriel complet en [annexe S3-A3](#).*

- **Des « turbulences » surtout d'ordre opérationnel – peu de questionnements qui touchent à la gouvernance ou à l'éthique**

—> d'emblée, ou en conclusion (?), je suis étonné que les affirmations sont toutes (ou presque) situées sur un même niveau, et surtout que c'est celui de l'opérationnel pur. De la gestion. Les horaires, les contacts, les personnes, les dossiers, les budgets, les rapports... Il n'y a absolument pas de couche "gouvernance" qui est abordée ou mise en avant (ex. quelle serait une configuration éthique de tel ou tel service? quelle est la responsabilité des initiatives dans des processus plus large de démocratisation de la vie urbaine?). Et encore moins une couche de signification politique (ou démocratique). Bon, oui, il y a un commentaire quelque part sur la peur de la récupération par les politiques, mais les réponses données sont de l'ordre du "pas vrai". Il n'y a pas - pour le dire autrement - de questionnement plus large qui s'y trouve: le droit n'y est pas abordé (à qui appartiennent les savoirs générés?), le volet institutionnel non plus (i.e. qui devrait pouvoir parler au nom de qui?)... Je sais bien que votre projet tente de toucher surtout à l'opérationnel dans le sens "améliorer la collaboration", mais je me dis que cela doit être difficile de n'aborder que cette couche là des choses étant entendu que "collaboration" ne devrait pas se faire en se voilant de ses significations politiques, institutionnels, juridiques, philosophiques...

- **Se concentrer sur des difficultés qui sont plus spécifiques à l'interaction entre acteurs publics et collectifs citoyens**

—> il y a une série d'affirmations qui ne doivent pas être très spécifiques à la collaboration initiatives et autorités. Genre, l'horaire de la commune, franchement, je me bats aussi avec ne serait-ce que pour aller renouveler ma carte d'identité. Je tenterai de filtrer ses choses, pour se concentrer sur ce qui fait la spécificité des acteurs en question.

- **Ambivalence de certaines « turbulences » : freins ou accélérateurs**

—> il y a une série d'affirmations qui sont prises pour des difficultés, mais dont la signification dans la vie réelle est probablement beaucoup plus ambiguë. Genre : manque de coordination entres entités publiques, mais qui permet en même temps pour les plus vifs de demander des subsides à peu près à toutes les couches et endroits. Je crois que c'est important de noter à chaque fois le côté ambivalent des affirmations. Ce qui apparaît comme un frein peut assez facilement se révéler être un formidable accélérateur pour trouver une façon de contourner ce frein; façon qui va pouvoir se laisser exploiter par après. Un exemple classique : les

² <http://igeat.ulb.ac.be/>

embouteillages sont vus comme de gigantesques frein par les automobilistes, mais pour les cyclistes un bon embouteillage est aussi un facteur de sécurisation de son trajet: les voitures à l'arrêt ne renversent que peu de cyclistes. Du coup, cela peut devenir un facteur de confiance qui peut amener de nouveaux cyclistes à se lancer dans le trafic. Etc.

- **Une autorité publique parfaite est-elle souhaitable ?**

—> si certaines affirmations semblent imaginer une autorité publique idéale, je crois qu'il faut se garder de trop viser une autorité publique intelligente, qui sait tout, qui coordonne tout, qui connaît tout, et qui... D'abord, ce n'est guère possible, tout bêtement. Mais surtout est-ce désirable? A trop avoir une compétence de prédiction parfaite, de coordination hyper-efficente... l'autorité va vite tuer l'espace libre qui permet justement d'imaginer et d'exécuter des alternatives. Et ça c'est le réel avantage de Bruxelles p/r à Zurich (où ils sont très coordonnés, informés, efficient...): je crois sincèrement que l'alternative a besoin d'un certain degré de bordel et d'aveugle et d'incompétence de la part des autorités. Sinon, on va être dans la situation où l'autorité va devoir réapprendre à pratiquer du laissez-faire, en s'inventant des règles précises de ce que cela signifie. Et je ne crois pas que les initiatives vont y gagner en bout de course. Etre "en-dessous du radar" fait aussi partie de la réalité d'une initiative citoyenne.

- **Au-delà de l'amélioration administrative plus d'entraide sur le terrain ?**

—> je suis étonné que ne s'y trouve nulle part une référence à ce que les initiatives peuvent régler "entres elles" pour justement gagner en indépendance, au niveau de certaines formes d'entraides p.ex. dans le montage de dossiers, dans la gestion de rapportage... Donc, on appelle à une coordination parfaite au sujet de relatives "petitesses" entres les institutions publiques de tous les niveaux, mais on ne voit pas intérêt à penser les coordinations au niveau des initiatives? Ou peut-être qu'elles se font déjà de manière parfaite? :-)

Section 3 – Annexe 1 : Récapitulatif des turbulences sélectionnées lors des ateliers DCI 2018

Par Living lab, les turbulences à travailler prioritairement dans le cadre de VILCO récoltent 2 points, celles jugées comme intéressantes mais pas prioritaires se voient attribuer 1 point. Enfin les turbulences jugées non pertinentes par les personnes présentes aux ateliers ne reçoivent aucun point.

IC: initiative(s) citoyenne(s) PP: Pouvoirs publics locaux		Total			Etterbeek			Uccle			WB			BXL-Ville		
N	Turbulences	Total	IC	PP	Total	IC	PP	Total	IC	PP	Total	IC	PP	Total	IC	PP
15	Le sujet sur lequel travaille l'initiative touche différents niveaux administratifs (région et communes) qui sont peu ou pas coordonnés.	12	7	5	4	2	2	2	2	-	4	2	2	2	1	1
9	Le manque de connaissance mutuelle sur le fonctionnement interne (procédures, modes de gouvernance) des initiatives citoyennes et de l'administration amène des incompréhensions et tensions.	11	5	6	3	2	1	2	-	2	4	2	2	2	1	1
21	Les approches participatives ne sont pas encore très intégrées dans la culture administrative... Du coup y'a pas mal de raté.	11	6	5	4	2	2	2	2	-	3	1	2	2	1	1
34	Les citoyens ont des difficultés pour remettre et suivre les appels à projets en raison de leur complexité et leur lourdeur administrative.	9	6	3	2	2	-	3	2	1	4	2	2	-	-	-
7	Les citoyens/l'administration n'ont/a pas d'interlocuteur unique et clair à qui s'adresser.	8	3	5	2	1	1	2	-	2	4	2	2	-	-	-
14	Les différents services de l'administration ne sont pas d'accord entre eux et les projets sont bloqués en raison d'oppositions interservices.	8	4	4	3	1	2	2	2	-	1	-	1	2	1	1
44	Les citoyens pensent que l'administration est contre eux et préfèrent donc agir sans leur autorisation ou soutien.	8	3	5	3	1	2	3	1	2	-	-	-	2	1	1
16	Les autorités publiques ont une attitude top-down avec un sentiment de (dé)valorisation des actions du terrain – conception de projets sans concertation des acteurs de terrain.	8	4	4	4	2	2	2	2	-	2	-	2	-	-	-
37	L'administration fait face à des plaintes de riverains qui sont contre le projet de l'initiative citoyenne soutenu par la Commune.	7	5	2	1	1	-	2	2	-	4	2	2	-	-	-
42	Face à certaines contraintes juridiques et administratives, les citoyen.ne.s se sentent démunies et ont besoin de soutien pour obtenir les autorisations de mise en œuvre de leur projets.	7	2	5	3	2	1	2	-	2	2	-	2	-	-	-
20	Les citoyen.ne.s attendent de l'administration une réponse prompte et réactive mais les démarches administratives sont trop lentes pour satisfaire à ces demandes...	6	1	5	2	-	2	2	-	2	2	1	1	-	-	-
29	Les membres de l'initiative citoyenne s'épuisent et le projet perd en puissance. La Commune hésite à poursuivre son soutien.	6	5	1	2	2	-	3	2	1	1	1	-	-	-	-
45	Les subsides publiques attribuées à l'initiative ne sont pas renouvelées ce qui met à mal les projets citoyens.	5	3	2	-	-	-	2	2	-	3	1	2	-	-	-
23	Les projets à cheval sur deux communes ont des difficultés à se mettre en place car les communes ne travaillent pas ensemble.	5	3	2	3	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-
39	L'administration ne se rend pas compte du temps passé par les citoyens dans les initiatives, elle prend cela pour un acquis et ne réalise pas toujours que c'est du travail bénévole. L'administration ne peut pas trop exiger ou attendre de choses.	5	3	2	3	1	2	-	-	-	2	2	-	-	-	-
43	Les initiatives citoyennes portent leurs projets sans en parler à la Commune ce qui crée des tensions par la suite.	5	1	4	1	1	-	2	-	2	2	-	2	-	-	-
1	Les citoyens et les administrations n'arrivent jamais à se rencontrer en raison des différences d'horaires.	5	2	3	3	2	1	2	-	2	-	-	-	-	-	-
22	Les agents sont toujours dans leurs bureaux et manquent d'expériences de terrain. Ils ont du coup du mal à comprendre les citoyens (et leurs contraintes ou requêtes).	4	3	1	1	-	1	2	2	-	1	1	-	-	-	-
26	Les citoyens ont l'impression que la Commune traîne car l'administration ne donne pas à voir le processus administratif du traitement des demandes citoyennes...	4	3	1	1	-	1	1	1	-	2	2	-	-	-	-
33	Les pouvoirs publics demandent aux initiatives citoyennes de rendre des comptes exhaustifs et détaillés sur leur consommation de subsides pour justifier des dépenses publiques.	4	-	4	-	-	-	2	-	2	2	-	2	-	-	-
41	Les citoyens sont découragés et déçus par l'administration quand celle-ci leur fait une réponse négative sur un projet, et ce sans réelle justification ou explication.	4	4	-	-	-	-	2	2	-	2	2	-	-	-	-
5	Le local public prêté à l'initiative citoyenne est récupéré (sans préavis).	4	2	2	3	1	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-

IC: initiative(s) citoyenne(s) PP: Pouvoirs publics locaux		Total			Etterbeek			Uccle			WB			BXL-Ville		
N	Turbulences	Total	IC	PP	Total	IC	PP	Total	IC	PP	Total	IC	PP	Total	IC	PP
2	Les portes de l'administration ne s'ouvrent pas facilement aux citoyens. On est renvoyé de service en service.	3	1	2	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2	1	1
3	La (non) structure des citoyens rend son rapport avec les institutions difficiles.	3	3	-	-	-	-	2	2	-	1	1	-	-	-	-
4	Une personne d'une initiative citoyenne est trop vindicative et nuit à la relation avec l'administration / les politiques.	3	-	3	1	-	1	-	-	-	2	-	2	-	-	-
10	La vision politique actuelle n'est pas alignée avec la vision portée par les initiatives citoyennes.	3	2	1	-	-	-	3	2	1	-	-	-	-	-	-
17	Le cadre institutionnel est d'une telle rigidité que l'imprévu n'est pas possible ou l'erreur pas tolérée.	3	2	1	-	-	-	1	1	-	2	1	1	-	-	-
30	Des conflits de motivations/d'envies/de valeurs entre membres de l'initiative citoyenne émergent (potager 100% bio versus potager productif, etc.).	3	3	-	-	-	-	1	1	-	2	2	-	-	-	-
35	La Commune veut trop s'immiscer dans les projets des initiatives citoyennes... Ce qui entraîne une peur d'ingérence chez les citoyens.	3	1	2	2	-	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-
8	Les autorités publiques et citoyen.ne.s ne partagent pas la même vision (court terme/moyen terme).	3	3	-	1	1	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-
6	Le projet porté par l'initiative citoyenne est récupéré par le politique qui lance une communication sur le projet sans citer les acteurs à l'origine de celui-ci.	3	2	1	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Certaines structures citoyennes sont 'juges et parties' (par ex. pour son financement, le GRACQ dépend de mandataires politiques qui, suite au jeu des élections et nominations, étaient parfois ceux avec lesquels ils avaient un contentieux sur un précédent dossier).	2	2	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-
18	Un des échevins ne s'entend pas avec le bourgmestre car un conflit interpersonnel les oppose et cela bloque le développement de certains projets.	2	-	2	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	L'agent historique et de confiance dans l'administration a été remplacé.	2	-	2	1	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-
28	Le membre "pilier" (le plus porteur/principal) de l'initiative citoyenne s'en va.	2	2	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-	-	-	-
38	Le manque de soutien (ressenti) des citoyens par la Commune démotive les participants de l'initiative.	2	1	1	-	-	-	1	-	1	1	1	-	-	-	-
13	L'échevin qui était la personne de contact et de confiance a été remplacé.	2	2	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-
27	Un projet accepté dans un appel à projets n'a pas pu être mis en place suite à un manque de coordination interne à la commune (affaires économiques - concurrence déloyale).	2	2	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-
32	L'espace occupé par l'initiative citoyenne va être réalloué pour un autre usage (qui n'est pas adapté).	2	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Les administrations ne se coordonnent pas à cause d'un problème interpersonnel interne.	1	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	Les citoyens font appel directement à des échevins pour accélérer le processus en court-circuitant les services administratifs.	1	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-
31	Le Bourgmestre ou échevin fait des promesses à des citoyens d'initiative sans vérifier la faisabilité de ce qu'il avance avec les services administratifs	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-
40	L'administration ne sait pas quelle attitude et méthodologie adopter pour accompagner les projets/Comités en crise	1	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Un des échevins cumule plusieurs mandats à différents niveaux et bloque la collaboration avec une initiative pour des raisons politiques	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36	L'administration a du mal à valoriser et justifier les dépenses de soutien aux projets d'initiatives citoyennes car celles-ci n'évaluent pas la réussite et l'impact de leur projets.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Section 3 – Annexe 2 : Commentaires des Living lab – Les turbulences moins pertinentes à travailler dans le cadre de VILCO

- **Les portes de l'administration ne s'ouvrent pas facilement aux citoyen.nes. On est renvoyé de service en service.**
 - Communes** Dépend de la porte à laquelle on va toquer. Si ce n'est pas la bonne, cela peut se passer comme cela. En fonction des effectifs de chaque équipe, on peut ou non se permettre d'accompagner le citoyen qui cherche à qui s'adresser. Le service propreté a cette chance.
intéressant car on le vit au quotidien, ça arrive très souvent.
- **La (non) structure des citoyens rend son rapport avec les institutions difficiles.**
 - Initiatives citoyennes** Structure = cadencé. Pour la Commune il est plus simple de subsidier une asbl, cela en tout cas n'a pas empêché les associations de fait d'avoir un subside. Pour les citoyens, le fait d'être non structurés est parfois difficile car les habitants n'ont pas forcément les mêmes idées sur tout!
 - Communes** Mais il arrive que l'on n'arrive pas à identifier un point de contacts.
- **Une personne d'une initiative citoyenne est trop vindicative et nuit à la relation avec l'administration / les politiques.**
 - Initiatives citoyennes** Ça peut arriver. Mais ça nous concerne nous
 - Communes** Cela se joue en général au niveau du politique. Il arrive que les services administratifs soient pris en sandwichs. Ces frictions peuvent évidemment ralentir le projet
C'est rare mais ça arrive. Le plan humain peut poser problème.
- **Le cadre institutionnel est d'une telle rigidité que l'imprévu n'est pas possible ou l'erreur pas tolérée.**
 - Initiatives citoyennes** Les citoyens se sentent responsables vis-à-vis de la commune.
 - Communes** Le nombre de fois où un projet n'est pas pris en compte parce que le budget n'est pas prévu pour. On ne peut pas passer d'une enveloppe à l'autre. On peut mettre le focus sur le budget.
- **Des conflits de motivations/d'envies/de valeurs entre membres de l'initiative citoyenne émergent (potager 100% bio versus potager productif, etc.).**
 - Initiatives citoyennes** Les conflits internes donnent lieu à une voix dissonantes auprès de la Commune -> Importance de proposer un projet cohérent . Cela peut engendrer des difficultés de collaboration et impacter sur la confiance avec les élus.
Ça peut arriver. On a ça tout le temps. Les valeurs entre membres c'est important.
 - Communes** A priori, cela ne concerne pas la Commune sauf si cela vient contrecarrer une volonté de l'échevin concerné.
- **La Commune veut trop s'immiscer dans les projets des initiatives citoyennes... Ce qui entraîne une peur d'ingérence chez les citoyens.**
 - Initiatives citoyennes** La commune est trop présente dans tout. Il n'y a que très peu d'initiatives indépendantes. Je parle pour la jeunesse. NB : avis pas partagé
- **Les autorités publiques et citoyen.ne.s ne partagent pas la même vision (court terme /moyen terme).**
 - Initiatives citoyennes** Touchent à la question de la pérennité des projets : qu'est-ce qu'il est possible de mettre en place pour favoriser la pérennité des projets
Difficile de construire avec eux, surtout sur ce qui concerne des thèmes qui fâchent

Ce sont les citoyens qui ne partagent pas. C'est plutôt valable pour le long-terme. Mais ne sommes-nous pas plus long-terme que la Commune?

Communes Très théorique. / Ça ne pose de problème.

- **Le projet porté par l'initiative citoyenne est récupéré par le politique qui lance une communication sur le projet sans citer les acteurs à l'origine de celui-ci.**

Initiatives citoyennes Le politique récupère les actions citoyennes dans les programmes électoraux.

Communes Cette crainte plane sur les projets au point que les agents se demandent s'ils ne sont pas dans l'autocensure car ils sont conscients du risque.

je n'ai jamais entendu ça - moi je l'ai vécu une fois mais plus le résultat d'une maladresse (article pas clair)

- **Certaines structures citoyennes sont 'juges et parties' (par ex. pour son financement, le GRACQ dépend de mandataires politiques qui, suite au jeu des élections et nominations, étaient parfois ceux avec lesquels ils avaient un contentieux sur un précédent dossier).**

Communes Ça peut arriver mais très subjectif comme les problèmes interpersonnels.

Ça ne vient pas perturber la relation même si on a bien des citoyens fort politisés au sein des quartiers durables.

- **Un des échevins ne s'entend pas avec le bourgmestre car un conflit interpersonnel les oppose et cela bloque le développement de certains projets.**

Communes Cela peut arriver mais c'est une turbulence qui concerne plus le Collège. Il est rare qu'un dossier soit bloqué. Par contre la proactivité d'un élu peut faire en sorte que les choses avancent beaucoup plus vite (plutôt force d'accélération que de blocage). Si cela arrive, les services administratifs assurent le maintien des liaisons entre eux pour que les dossiers continuent à avancer.

Si cela arrive, cela n'a pas d'impact sur les projets citoyens d'autant plus qu'il n'y a que très peu d'enjeu budgétaire.

- **Le membre "pilier" (le plus porteur/principal) de l'initiative citoyenne s'en va.**

Initiatives citoyennes Dépend de l'ampleur du projet mais, si c'est bien ficelé, ça va fonctionner

Communes je l'ai vécu et ça a posé un gros problème... Car il n'y avait plus personne pour tenir le projet.

Affecte plutôt le dynamisme du projet, mais pas nécessairement la collaboration en tant que telle

- **Le manque de soutien (ressenti) des citoyens par la Commune dé motive les participants de l'initiative.**

Initiatives citoyennes Ce n'est pas le cas. Par contre si la commune est contente, nous sommes encore plus motivés !

Oui, ça nous énerve, c'est démotivant. Mais ce n'est pas pour ça qu'on va arrêter. Il faut s'accrocher.

Communes Ce n'est pas forcément un manque de soutien mais plutôt la longueur des procédures qui peut lasser. Cette lenteur peut être liée aux processus qui prennent du temps ou au nombre de projets que porte un service en sous-effectif. Les dossiers finissent par être mis en concurrence entre eux. Il arrive aussi que les citoyens soient gavés parce qu'ils doivent remplir plusieurs fois le même formulaire.

- **L'échevin qui était la personne de contact et de confiance a été remplacé.**

Initiatives citoyennes c'est le jeu et c'est tout le temps comme ça, donc intéressant à voir ce qui peut se mettre en place.

C'est une inquiétude car on a créé des liens qui sont informels. Mais si c'était plus eux, il n'y aurait plus rien. Avec le Logis Floréal ce serait pareil.

Comment formaliser ce lien sans que ce soit trop formel. On n'y a pas encore été confronté mais ça pourrait arriver. Le problème est le côté informel et sa formalisation. Cet aspect informel peut être le point de départ d'une collaboration.

Communes Normalement les projets sont documentés et approuvés par l'ensemble du Collège. En cas de changement il n'est pas si aisé de remettre cela en question. En revanche, un nouvel échevin peut ou non être proactif. D'où l'importance d'une certaine forme de lobbying auprès des Politiques

Il y a un service qui assure la continuité; le suivant veut bien faire; ce n'est pas aussi affectif

- **Un projet accepté dans un appel à projets n'a pas pu être mis en place suite à un manque de coordination interne à la commune (affaires économiques - concurrence déloyale).**

Initiatives citoyennes Ça arrive souvent, c'est très compliqué. Ça ralentit le projet, le fait capoter. Ça m'interpelle parce que je pense que l'administration communale fonctionne comme ça et en fait non. C'est très obscure en termes d'organisation (David).

Communes Les citoyens doivent discuter de leurs projets avant de candidater pour des subsides mais ce n'est pas un vrai problème

- **Les administrations ne se coordonnent pas à cause d'un problème interpersonnel interne.**

Communes Mais pas à cause de problèmes interpersonnels. Il y a certains services avec lesquels il est moins facile de collaborer. Parfois tout simplement parce qu'ils sont débordés. D'autres évidemment sont moins ouverts. C'est plus un problème de transversalité ou de culture participative (intérêt d'accéder à des demandes qui proviennent de collectifs citoyens et pas de la hiérarchie).

- **Les citoyens font appel directement à des échevins pour accélérer le processus en court-circuitant les services administratifs.**

Initiatives citoyennes C'est pas un problème pour nous, peut-être pour eux.

Communes Les agents administratifs ne se considèrent pas comme court-circuités. Si c'est la manière la plus efficace de faire avancer les projets pourquoi pas. Cela reflète plutôt le fait que le système administratif est lent et qu'il est parfois nécessaire de s'en abstraire pour accélérer les choses.

- **Le Bourgmestre ou échevin fait des promesses à des citoyens d'initiative sans vérifier la faisabilité de ce qu'il avance avec les services administratifs**

Initiatives citoyennes Ici ils ont l'air prudents, ils vérifient, ils connaissent.

Communes Ça arrive régulièrement mais ce n'est pas très grave, on y arrive quand même.

- **L'administration ne sait pas quelle attitude et méthodologie adopter pour accompagner les projets/Comités en crise**

Initiatives citoyennes Nous gérons cela en interne.

le coach QD est là pour déboguer et en général il n'y a pas de gros problèmes.

Communes Pour l'instant, nous ne prévoyons pas vraiment de médiation dans l'accompagnement. Si l'on fait appel à nous pour jouer ce rôle, nous pouvons l'envisager mais nous ne nous imposons pas comme tiers dans un conflit.

On n'a pas de budget dédié pour accompagner ces situations mais en même temps nous avons rarement été confrontés à ce problème

- **Un des échevins cumule plusieurs mandats à différents niveaux et bloque L'agent historique et de confiance dans l'administration a été remplacé.**

Initiatives citoyennes il y a quand même un suivi , c'est plus problématique quand c'est le politique qui s'en va. Voir point sur l'échevin qui est remplacé.

Communes Une personne clairement identifiée est un atout. Mais si les dossiers sont un minimum documentés, avec un certain degré de formalisation, leur transmission à un autre agent ne devrait pas poser de problème. Ceci permet aussi une meilleure transmission de l'information entre services.

quand un agent part, on redéfinit les missions du suivant et il peut y avoir un décalage qui se crée dans les missions et donc dans le suivi des projets

les gens travaillent beaucoup en binômes

- **L'administration a du mal à valoriser et justifier les dépenses de soutien aux projets d'initiatives citoyennes car celles-ci n'évaluent pas la réussite et l'impact de leur projets.**

Communes L'administration n'a elle-même pas toujours le temps d'évaluer l'ensemble de ses propres actions. C'est rarement ce qui bloque. Le soutien de telle ou telle action dépend plutôt de la disponibilité du budget ou du feeling de l'échevin concerné. C'est le rôle des agents d'aller chercher le feedback / les infos sur le terrain et pas aux citoyens à rendre des comptes. Ces derniers doivent concentrer leur énergie sur leurs projets.

Je fais un bilan tous les 2 ans de notre Agenda 21... Mais il est vrai que si on ne vient pas demander aux citoyens d'évaluer leurs projets ils ne le font pas (ou ils ne nous en informent pas)

Section 3 – Annexe 3 : Observations de Tom Bauler, courriel du 16.11.2018

De: tom bauler <tbauler@ulb.ac.be>

Envoyé: vendredi 16 novembre 2018 12:36

À: Muriel Frisque

Cc: Sandrino Holvoet (s.holvoet@fgf.be)

Objet: Re: VILCO - Ville collaborative : demande de feedback sur les résultats des ateliers

Pièces jointes: 207 TRANSIT_D4.4_Synthesis Report about all in-depth case studies.pdf; 207 TRANSIT_D4.4_Synthesis Report about all in-depth case studies.pdf

Salut Muriel,

je me rends compte que je n'ai pas réussi à respecter votre échéancier. Sorry.

J'ai lu 2 ou 3 ou 4 fois la liste de ces affirmations. Je n'ai pas réussi à m'en faire une idée abstraite bien

cohérente de la chose; du coup, mes commentaires sont décousus :

—> d'emblée, ou en conclusion (?), je suis étonné que les affirmations sont toutes (ou presque) situées sur un même niveau, et surtout que c'est celui de l'opérationnel pur. De la gestion. Les horaires, les contacts, les personnes, les dossiers, les budgets, les rapports... Il n'y a absolument pas de couche "gouvernance" qui est abordée ou mise en avant (ex. quelle serait une configuration éthique de tel ou tel service? quelle est la responsabilité des initiatives dans des processus plus large de démocratisation de la vie urbaine?). Et encore moins une couche de signification politique (ou démocratique). Bon, oui, il y a un commentaire quelque part sur la peur de la récupération par les politiques, mais les réponses données sont de l'ordre du "pas vrai". Il n'y a pas - pour le dire autrement - de questionnement plus large qui s'y trouve: le droit n'y est pas abordé (à qui appartiennent les savoirs générés?), le volet institutionnel non plus (i.e. qui devrait pouvoir parler au nom de qui?)... Je sais bien que votre projet tente de toucher surtout à l'opérationnel dans le sens "améliorer la collaboration", mais je me dis que cela doit être difficile de n'aborder que cette couche là des choses étant entendu que "collaboration" ne devrait pas se faire en se voilant de ses significations politiques, institutionnels, juridiques, philosophiques...

—> il y a une série d'affirmations qui ne doivent pas être très spécifiques à la collaboration initiatives et autorités. Genre, l'horaire de la commune, franchement, je me bats aussi avec ne serait-ce que pour aller renouveler ma carte d'identité. Je tenterai de filtrer ses choses, pour se concentrer sur ce qui fait la spécificité des acteurs en question.

—> il y a une série d'affirmations qui sont prises pour des difficultés, mais dont la signification dans la vie réelle est probablement beaucoup plus ambiguë. Genre : manque de coordination entre entités publiques, mais qui permet en même temps pour les plus vifs de demander des subsides à peu près à toutes les couches et endroits. Je crois que c'est important de noter à chaque fois le côté ambivalent des affirmations. Ce qui apparaît comme un frein peut assez facilement se révéler être un formidable accélérateur pour trouver une façon de contourner ce frein; façon qui va pouvoir se laisser exploiter par après. Un exemple classique : les embouteillages sont vus comme de gigantesques frein par les automobilistes, mais pour les cyclistes un bon embouteillage est aussi un facteur de sécurisation de son trajet: les voitures à l'arrêt ne renversent que peu de cyclistes. Du coup, cela peut devenir un facteur de confiance qui peut amener de nouveaux cyclistes à se lancer dans le trafic. etc.

—> si certaines affirmations semblent imaginer une autorité publique idéale, je crois qu’il faut se garder de trop viser une autorité publique intelligente, qui sait tout, qui coordonne tout, qui connaît tout, et qui... D’abord, ce n’est guère possible, tout bêtement. Mais surtout est-ce désirable? A trop avoir une compétence de prédiction parfaite, de coordination hyper-efficace... l’autorité va vite tuer l’espace libre qui permet justement d’imaginer et d’exécuter des alternatives. Et ça c’est le réel avantage de Bruxelles p/r à Zurich (où ils sont très coordonnés, informés, efficace...): je crois sincèrement que l’alternative a besoin d’un certain degré de bordel et d’aveugle et d’incompétence de la part des autorités. Sinon, on va être dans la situation où l’autorité va devoir réapprendre à pratiquer du laissez-faire, en s’inventant des règles précises de ce que cela signifie. Et je ne crois pas que les initiatives vont y gagner en bout de course. Etre “en-dessous du radar” fait aussi partie de la réalité d’une initiative citoyenne.

—> je suis étonné que ne s’y trouve nulle part une référence à ce que les initiatives peuvent régler “entres elles” pour justement gagner en indépendance, au niveau de certaines formes d’entraides p.ex. dans le montage de dossiers, dans la gestion de rapportage... Donc, on appelle à une coordination parfaite au sujet de relatives “petitesses” entres les institutions publiques de tous les niveaux, mais on ne voit pas intérêt à penser les coordinations au niveau des initiatives? Ou peut-être qu’elles se font déjà de manière parfaite? :-). Je te colle ci-joint deux rapports que nous avons fait il n’y a pas trop longtemps et qui s’intéressait aussi un peu aux actions-réactions entre initiatives et autorités. Peut-être que cela peut inspirer aussi. Voir aussi ici : <http://www.transitsocialinnovation.eu/downloads>
cordialement,
bonne suite,
tom

Tom Bauler
Chaire - 'Environnement & Economie'
Université Libre de Bruxelles
Centre d'Etudes du Développement Durable
Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire
ULB - IGEAT (cp130/03) 50 avenue FD Roosevelt - B-1050 Bruxelles Belgique
office: D.B.6.246 (Campus Solbsoch)
mail : tbauler@ulb.ac.be
web : <http://igateat.ulb.ac.be/fr/equipe/details/person/tom-bauler/>
tel : +32(0)2.650.49.24
fax : +32(0)2.650.43.24
skype : tomba-bxl

SECTION 4 : PISTES POUR UNE « VILLE COLLABORATIVE » OBSERVATIONS

1. Regard de Bernard Petre sur la réunion du 24 nov. 2018

Par Muriel Frisque, Brulocalis

Les partenaires VILCO avaient demandé à Bernard PETRE de leur donner un éclairage sur tout ce qu'il avait pu observer **du point de vue de l'implicite**, « dont on a pas tenu compte » et, le cas échéant, de leur signaler les points de vigilance. Ce feedback a eu lieu lors d'une 'mise au vert' réunissant les membres du partenariat VILCO le 20 décembre 2018. *Voir la présentation complète de Bernard Petre en [annexe S4-A1](#).*

La présentation de Bernard, volontairement caricaturale, a 'secoué' les partenaires VILCO et est parfois parvenue à mettre des mots sur certaines impressions ou intuitions. Finalement c'est quoi collaborer ? C'est quoi bien collaborer ? Quelle est notre définition de l'efficacité ? Quelle posture adoptent les pouvoirs publics ? En quoi les spécificités culturelles belges peuvent influencer la collaboration ? Sommes-nous face à des défis compliqués ou complexes ? A quelles formes d'intelligence collective et à quelles logiques d'engagement sommes-nous confrontés ? En conclusion, éviter de faire ce que l'on a toujours fait si l'on souhaite innover, aller vers un changement !



Le seul regret des participants est de ne pas avoir poussé plus loin la réflexion ni croisé ces angles d'approche avec les expérimentations qui sont en démarrage. Pour la suite de VILCO, nous devons prévoir plus de temps pour intégrer cette réflexion dans notre démarche.

2. Regard de Bernard Petre sur le processus VILCO et réactions des partenaires VILCO

Par Sandrino Holvoet, La Fondation pour les Générations Futures

Dans le cadre de la prise de recul des partenaires du noyau central VILCO, une mini mission a été confiée à Bernard Petre qui se définit lui-même comme **sociologue-philosophe spécialisé dans l'accompagnement de dynamiques collaboratives tant dans le privé que le non marchand** (<http://www.bernardpetre.com>).

Bernard Petre n'est donc pas un académique, mais un consultant d'expérience ayant des interventions sur des processus de changement ou de construction de vision dans des cadres très différents. Il a également un passé dans le monde des analyses de tendances (marketing).

L'objectif de son intervention était donc de faire progresser la réflexion des partenaires VILCO notamment sur **une série d'éléments non explicites ou sous-jacents du processus et des résultats intermédiaires des LIVING LABS**.

Le champ de ses observations devait **nous aider à diverger par rapport à notre cadre d'intervention actuel** avec comme finalité de si possible nous pousser à enrichir le dispositif mis en place pour la suite des LIVING LABS. Ses observations très personnelles sont donc plus à voir comme un coup de pied dans la fourmière de nos réflexions que comme un apport scientifique étayé ou des conseils pratiques tournés vers l'action.

Dans ce cadre, B Petre a assisté en observateur à une série de réunions de terrain du dispositif des Living Lab entre fin novembre 2018 et fin février 2019. Ces observations et propositions ont été discutées avec les partenaires VILCO à l'occasion de deux moments spécifiques.

De manière à pouvoir capitaliser la richesse de ces deux moments de dialogue, il a été demandé à Bernard Petre de produire un mémo de ses observations sur base duquel chacun des partenaires VILCO qui le désirait pouvait consigner leurs réactions à son regard. Ce document est repris en [annexe S4-A2](#) du présent rapport.

Qu'avons-nous pu retirer de ce dialogue et de cette prise de recul ?

Pour avoir le détail des observations de Bernard Petre et de la richesse de nos réactions, se référer au mémo en annexe. Se retrouve ci-dessous des réflexions suscitées par ces observations liées au processus même de construction d'un cadre de référence commun VILCO

Une certaine frustration

L'avis global des partenaires est que les 2 moments mêmes de dialogue étaient plus riches que le mémo rédigé en fin de mission.

Le principal manque qui est souligné par les partenaires est intrinsèquement lié à la nature même de la mission: il ne s'agissait pas d'une investigation scientifique étayée dans les formes. Beaucoup d'observations de Bernard Petre étaient liées à une réflexion ou une vision très personnelle des dynamiques en place.

Cela pose la question de l'image et des attentes que les partenaires VILCO, et plus généralement peut-être les partenaires non scientifiques d'un projet Co-Create ont de ce qu'un « scientifiques » peut leur apporter.

Cette difficulté ressentie de part et d'autre de la place des scientifiques dans les démarches d'actions citoyennes que soutient Co-Create ont notamment été évoquées lors de la réunion Forum *Transition.s now* qui s'est déroulée ce mois de mars à Namur et à laquelle plusieurs projets Co-Create dont VILCO participaient.

Une richesse et une structuration de notre réflexion difficile à faire atterrir et à relier avec les actions en cours

Les multiples réactions des partenaires VILCO en direct lors des deux moments de dialogue et ceux consignés dans le mémo en annexe témoignent d'une richesse certaine et parfois des divergences de points de vue liées à nos expériences de terrain multiples. En ce sens, mission accomplie : les observations de Bernard Petre nous ont aidés à faire avancer notre réflexion individuelle. Mais qu'en est-il de notre réflexion collective ?

Cette extrême richesse au sein du partenariat est paradoxalement un frein certain à la co-création d'une vision commune de notre cadre d'intervention et de ses résultats. D'autant que dans ce domaine (production d'un cadre de référence), aucun des partenaires VILCO n'a comme vocation de prendre le lead.

La difficulté à créer des synthèses communes et co-portées de nos réflexions ne nous permettent que rarement d'intégrer les résultats de ces prises de recul dans les dispositifs pratiques mis en place pour lesquels les agendas sont toujours extrêmement serrés. La question de la convergence de nos regards multiples sur le projet et ses résultats est donc clé. C'est tout un travail en soi, qui idéalement aurait dû avoir lieu avant la définition même de nos Living Lab et donc avant le dépôt du projet. Vu l'investissement que demande ce type de convergence dans un partenariat complexe, les ressources allouées pour la préparation de notre dossier n'ont visiblement pas été suffisantes.

Tirer les marrons du feu

Se pose aujourd'hui au partenariat la question des dernières phases du projet et notamment de la phase de dissémination. S'il sera facile et utile de faire état et de diffuser la multitude de « bonnes pratiques » relevées au cours des Living Labs, en l'état actuel, il nous sera plus difficile de tirer des conclusions plus générales (plus profondes ?) de la multitude d'observations souvent non consignées qu'aura suscité le projet auprès de l'ensemble des partenaires. La défection de notre partenaire scientifique n'a pas facilité les choses. C'est l'enjeu de la définition d'un cahier des charges et de notre recherche d'un nouveau partenaire scientifique qui aura pour tâche non plus d'influencer les Living Labs en cours mais bien de structurer et de faciliter notre dynamique de co-création d'une analyse et d'une prise de recul de nos résultats.

3. Apports de la deuxième réunion du Groupe d'appui au projet VILCO

Par Sandrino Holvoet, La Fondation pour les Générations Futures

Cadre général

Pour rappel, ce groupe d'appui composé d'académiques et de représentants d'organisations travaillant sur le terrain de la participation citoyenne a pour objectif d'apporter un regard externe sur nos travaux et le cas échéant de participer activement à l'une ou l'autre phase des Livings Labs. La question de la mobilisation de ces personnes externes au projet VILCO reste d'actualité. Ainsi, seules deux personnes étaient présentes à la seconde réunion formelle du groupe d'appui. De même, les invitations lancées à l'occasion de certaines de nos activités n'ont que très rarement reçues écho.

Observations générales

Les réactions de Delphine Verstraete qui était présente à la réunion avec une double identité (membre depuis peu de l'équipe de Transition.be et participante au projet VILCO en tant que citoyenne active dans le Living Lab sur le territoire d'Etterbeek) sont de facto des observations issues de l'intérieur du processus VILCO (voir section 2, pp 2 et3).

Nous devons constater que les réactions sur le processus même de nos partenaires de terrain sont trop rares à ce stade. Ceci nous amène à réfléchir à la place que nous devons leur construire lors de la phase d'analyse des résultats qui prendra place à l'issue à des Livings Labs. Leur implication dans la co-construction de l'analyse reste un défi pour nous qui cherchons encore des modes de co-construction d'une analyse avec les partenaires de référence du projet VILCO.

Observations de Tom Bauler

Les observations de Tom Bauler (ULB), dont l'équipe de recherche participe à plusieurs projets Co-Create étaient plus de l'ordre méta. Elles mettent le doigt sur une série de nos présupposés non étayés qui ont servi de base à la construction de nos Livings Labs :

- L'inclusion du plus grand nombre est un objectif louable en soi, mais dans ce cas-ci est-ce un réel élément de renforcement de la collaboration communes/citoyens? En quoi la résilience des dynamiques est-elle renforcée par la recherche d'une plus grande inclusion ? N'y a-t-il pas aussi de gros risques à se perdre dans la recherche d'inclusion à tout prix ? Quelles sont les observations/théories qui appuient tout cela ?
- Dans le même ordre de présupposés non étayés, la recherche d'une meilleure collaboration collectifs citoyens/communes est-elle réellement porteuse en soit d'une plus grande résilience du territoire ? La recherche d'une indépendance/autonomie accrue des collectifs citoyens n'est-elle pas également une piste à envisager ? (limiter les interdépendances en cas de crash du système...)
- Sur quels éléments se base la phase de sélection/enrichissement par le partenariat VILCO des données issues du terrain (travail sur les cold cases et les cas inspirants, liste des turbulences, liste des expérimentations potentielles, ...) Intuitions et expériences non documentée des partenaires ? Cadre logique formel à expliciter? Priorisation pratique ? Il serait intéressant de comprendre le cheminement du partenariat dans ses choix. Par

exemple les expérimentations liées à la question des budgets participatifs ne devrait-elle pas être privilégiées car en lien avec les hypothèses de recherche ?

- La Commune au sens de territoire communal et au sens d'institution, ne semble pas toujours le niveau le plus adéquat d'intervention. Quid des autres partenaires actifs sur le territoire ? Quid de dynamiques trans-communales ?
- La question de la prise de recul et de la place des chercheurs au cours d'un projet Co-create sont clés. Au final, bien souvent, l'action prime sur la réflexion.

Regard extérieurs sur la réunion du 24 novembre 2018

par Bernard PETRE, Synergies & Actions SPRL

Pour VILCO BRUSSELS

Réunion du 20 décembre 2018

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

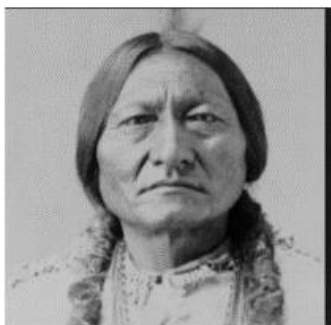
1

Introduction: quelle est ma mission?

- « Donner des éclairages sur tout ce que j'ai pu observer du point de vue de l'implicite dont on a pas tenu compte et, le cas échéant, signaler un point de vigilance »
- Il s'agit donc de donner de nouveaux angles pour aborder la question de l'amélioration de la collaboration entre pouvoirs locaux et collectifs citoyens pour développer la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement
- Ma présentation sera donc une suite de point de vue différents. A chaque étape, je vous invite à travailler ensemble en trois étapes:
 - Je présente une grille d'analyse pour débusquer de l'implicite
 - Je réponds aux demandes d'éclaircissements
 - Nous faisons un bref tour de table des premières pistes et idées que cela génère sur le plan des objectifs de la recherche et des expérimentations
- Pour chaque angle, je présente deux directions. Ces dernières sont complémentaires plus que contradictoires. Ce mode de présentation a pour but de faciliter l'exploration de nouvelles pistes.

Avertissement

- N'ayant participé qu'à la réunion du 24 novembre 2018, j'ai une vue limitée des démarches déjà réalisées.
- Mes propos sont donc bien des hypothèses basées sur mes observations lors de cette réunion.



Angle 1: You must know what you need
and not what you want.

Sitting Bull

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

4

Angle 1: Recherche du bien commun ou volonté de réaliser son projet/sa mission

- La régulation des mouvements citoyens se fait sur base de critères car on estime que les citoyens ont le droit d'avoir les projets qu'ils souhaitent
- Administration et mouvements citoyens restent dans un face à face
- Chacun administration et chaque mouvement reste strictement dans son cadre
- La régulation des mouvements citoyens se fait de façon collective en fonction d'une clarification négociée du (ou des) « biens communs » et des priorités qui découlent de cette définition
- Administration et mouvements travaillent l'un avec l'autre
- L'ensemble des acteurs de la commune définissent ensemble un cadre (cf. Jo Spiegel, Règles de la coopération selon Elinor Ostrom)

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

5

Angle 2 La définition de l'efficacité

- « Occident »: faire rentrer le réel dans le concept
- D'abord l'idée et le plan
 - Le vrai
 - Vite
 - La boxe
- « Orient »: être attentif aux opportunités du devenir
- D'abord l'imprégnation et la résonance
 - Le juste
 - Rapide
 - Le karaté

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

6

Angle 2: La définition de l'efficacité

- Favoriser le nombre d'initiatives
- Favoriser ce qui se voit
- Favoriser ce qui donne des résultats rapides
- Favoriser les lancements (effets d'annonce et accélérateurs)
- Favoriser les motivations rapides (extrinsèques)
- Favoriser la qualité des initiatives
- Favoriser ce qui travaille en profondeur
- Favoriser ce qui féconde
- Favoriser les moments de bouclage (leçons et fixateurs)
- Favoriser les motivations durables (intrinsèques)

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

7

Angle 3: L'autorité publique: HEROS ou HÔTE

Théorie du HEROS

- Le héros a les réponses
- Le héros dit aux autres ce qu'ils doivent faire.
- Le héros décide avant de partager les informations
- But = garder la volonté commune
- Postulat: Seuls certains humains ont les traits pour être héros
- Il faut un seul chef sinon c'est le chaos
- Les situations complexes doivent être gérées par le héros
- Base du leadership: le pouvoir que j'ai sur les gens, domination

Théorie de l'HÔTE

- L'hôte connaît la finalité
- L'hôte dit aux autres comment collaborer
- L'hôte organise le partage des informations avant de décider
- But = créer la volonté commune
- Postulat: Chacun a un potentiel d'hôte à développer.
- Il faut distribuer les rôles en fonction des talents de chacun
- Les situations complexes doivent être gérées en réseau
- Base du leadership: la capacité de fédérer les volontés individuelles

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

8

Angle 3: L'autorité publique: HEROS ou HÔTE

- Les pouvoirs publics conduisent
- Appel d'offre daté avec des objectifs et des procédures/moyens d'action prédéfinis
- Les pouvoirs publics rassemblent
- Appel d'offre ouvert et permanent

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

9

Angle 4: la formulation de l'objectif

- Discours du blâme
 - Qu'est-ce qui ne va pas (plaintes)?
 - Pourquoi avons-nous ce problème (culpabilité, passé)?
 - En quoi est-ce grave (fuite, dramatisation)?
 - A qui la faute (accusateurs, éternelles victimes)?
- Stratégie d'objectif
 - Quel est notre objectif?
 - Comment saurons nous que nous l'avons atteint?
 - Quelles sont nos ressources?
 - Quelles sont les conséquences pour les équilibres actuels?
 - Suis-je prêt à accepter toutes les conséquences (même défavorables)?



Source: La PNL avec les mots de tous les jours

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

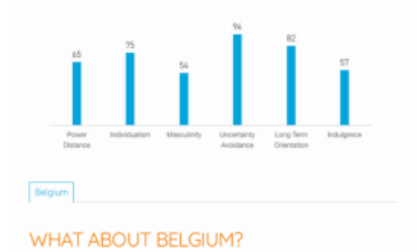
10

Angle 4: La formulation de l'objectif

- Faire l'inventaire des turbulences et chercher comment les résoudre
- Faire l'inventaire des réussites et voir ce qui les a permis

Angle 5: Belgique est un des 3 pays (avec la France et la Pologne) qui combinent bureaucratie et individualisme

Please note that **culture is defined as the collective mental programming of the human mind which distinguishes one group of people from another**. This programming influences patterns of thinking which are reflected in the meaning people attach to various aspects of life and which become crystallised in the institutions of a society.



<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium/>

Angle 5: La culture belge

- Spécialiser les acteurs ou introduire de personnes relais est une piste « naturelle » dans la culture belge
- Préciser davantage le rôle de chacun
- « Faire tellement de règles que finalement chacun fait ce qu'il veut »
- Rendre l'accès aux acteurs les uns aux autres plus direct et moins formel
- Donner à chacun plus d'autonomie
- « Adopter un nombre limité de principes vraiment contraignants »

Angle 6: Simple, compliqué et complexe

Table 1. Simple, complicated, and complex problems

Following a recipe	Sending a rocket to the moon	Raising a child
Recipes are essential.	Formulae are critical.	Formulae have limited application.
Recipes are easily replicated.	Sending one rocket increases assurance that the next will be ok.	Raising one child gives experience, but no assurance of success with another.
Expertise is helpful but not required.	High levels of expertise in multiple fields needed.	Expertise can contribute but is neither necessary nor sufficient for success.
Produce standardised product.	Rockets are similar in critical ways.	Each child is unique and must be approached individually.
Best recipes give good results every time.	There is a high degree of certainty in the outcome once the original issues are solved.	Uncertainty of outcome remains.

Source: Adapted from Glouberman, S., and Zimmerman, B. (2002)

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

14

Angle 6: Simple, compliqué et complexe

Complexe La relation entre la cause et l'effet ne peut être perçue que retrospectivement EXPLORER DETECTER REpondre PRATIQUE EMERGENTE	Compliqué La relation entre la cause et l'effet requiert une analyse ou une autre forme d'investigation et/ou l'utilisation d'un savoir d'expert DETECTER ANALYSER REpondre BONNE PRATIQUE
Chaotique Pas de relation entre la cause et l'effet au niveau du système AGIR DETECTER REpondre NOUVELLE PRATIQUE	Simple La relation entre la cause et l'effet est évidente pour tout le monde DETECTER CATEGORISER REpondre BEST PRACTICE

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

15

Angle 6: Simple, compliqué et complexe

- Vision mécanique/énergétique
- « Faire des efforts », « Investir de l'énergie »
- Organiser des procédures
- Rechercher des règles générales
- Développer des personnes ressources ayant une expertise spécifique (légale, technique, comptable, communicationnelle,
- Vision informationnelle
- « Apprendre ensemble », « Partager des connaissances »
- Développer des connexions
- Rechercher des dynamiques (cercles vertueux et vicieux)
- Développer règles d'échange des informations et des ressources

Angle 7: Résilience de chaque projet ou des dynamiques

- « Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais **il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble**. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que **nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle**. Du reste, dans le mot relier, il y a le "re", c'est le retour de la boucle sur elle-même. Or la boucle est autoproductive. A l'origine de la vie, il s'est créé une sorte de boucle, une sorte de machinerie naturelle qui revient sur elle-même et qui produit des éléments toujours plus divers qui vont créer un être complexe qui sera vivant. Le monde lui-même s'est autoproduit de façon très mystérieuse. La connaissance doit avoir aujourd'hui des instruments, des concepts fondamentaux qui permettront de relier. »

Angle 7: Résilience de chaque projets ou des dynamiques

« Les émergences sont les qualités d'un système qui présentent un caractère de nouveauté par rapport aux qualités des composants considérés isolément ou agencés différemment dans un autre type de système », selon la définition de Morin. Autrement dit, l'émergence est cette valeur ajoutée qui, apparaissant au sein d'une organisation, démontre que le tout représente plus que la simple somme de ses parties. Toute organisation présente des émergences. Ainsi en est-il de l'atome qui dispose de propriétés originales, comme la stabilité, alors que celles-ci ne se retrouvent pas dans les particules qui la constituent.

Extrait de la revue Sciences Humaines, numéro spécial Edgar Morin, mai-juin 2013

Angle 7: Résilience des projets ou des dynamiques

- Vérifier projet par projet
- Modèle linéaire
- Opérer un contrôle formel (objectifs, pièces justificatives, ...)
- Se focaliser sur un résultat
- Faire un bilan ressources investies/résultat obtenu
- Mesurer l'émergence d'une ou de plusieurs dynamiques
- Modèle en boucle
- Evaluer sur base de la vitalité du tissu social (la propension des citoyens à agir) plutôt que sur base des résultats
- Se focaliser sur une manière de faire, un parcours
- Faire un bilan axé sur l'envie de refaire et les apprentissages (intégrer les échecs comme source d'apprentissage)

Angle 8: les 4 formes d'intelligence collective

- Collaboration familiale (on se connaît, on s'ajuste)
- Collaboration grégaire (on ne se connaît pas, on suit deux ou trois règles)
- Collaboration fonctionnelle (on coopère, chacun sa part)
- Collaboration en réseau (on collabore au de là des relations « fonctionnelles » avec des gens qu'on connaît pas ou peu)

Forme 1: En essaim



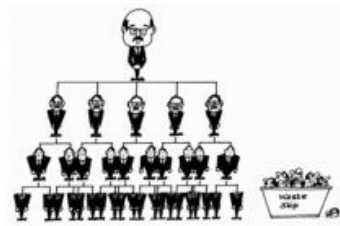
- **Caractéristiques:**
 - Beaucoup d'individus
 - Peu de liberté
 - Chacun suit un nombre limité de règles simples
- **Exemples:**
 - Banc de poisson, oiseau migrateurs, consignes d'évacuation d'un avion

Forme 2: Originelle

- **Caractéristiques:**
 - Peu d'individus
 - Objectif commun
 - Grande liberté
 - Proximité
 - Ajustement permanent de chacun à chacun
- **Exemples:**
 - Les grands singes, la famille humaine, une équipe de sport



Forme 3: Pyramidale



- **Caractéristiques:**
 - Grand nombre d'individus
 - Liens hiérarchiques
 - Concentration de l'information et de la décision à un endroit
- **Exemples:**
 - Les grands empires, les entreprises de la révolution industrielle (taylorisme)

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

23

Forme 4: Globale (en réseau)

- **Caractéristiques:**
 - Beaucoup d'individus
 - Grand liberté
 - Connexion de chacun à chacun
 - Objectif commun
 - Autoévaluation
 - Adhésion volontaire
- **Exemples:**
 - Les principaux réseaux sociaux



Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

24

Angle 9: Duo ou écosystème

- Cf. SEL, idée de pot commun de ressource, idée de budget temps,

Angle 10: Temps séparé ou temps mélangé

- Comment puis-je utiliser/valoriser ce que je fais ou apprends dans le mouvement citoyen ailleurs?
- Comment puis-je utiliser/valoriser ce que je fais ailleurs dans le mouvement citoyen?

Pour terminer...

Faites ou ne faites pas: essayer n'existe pas

Maitre Yoda dans « La guerre des étoiles »



Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

28



Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

29

Synergies & Actions

Bernard Petre
bernard.petre@gmail.com
0032 495 29 32 61

Changer de regard et trouver des réponses ensemble

Vilco Brussels
20/12/2018

Regards extérieurs
bernard.petre@gmail.com

30

**Validation et élargissement
du champ des expérimentations
menées dans le cadre du projet VILCO
grâce à l'observation des réunions
entre collectifs citoyens et administrations et élus
communaux
(Etterbeek, Bruxelles Ville et Uccle)**

Bernard Petre

Commenté par 21 Soltutions, Brulocalis et Strategic Design Scenarios

Brulocalis : Tout regard extérieur est intéressant à prendre. Il attire notre attention sur des questions à approfondir, au besoin avec l'aide d'autres chercheurs. Attention cependant de garder à l'esprit - comme cela est exprimé dans l'introduction - que ce document ne correspond pas à une étude approfondie mais propose une série d'observations suite à la participation à quelques ateliers.

Strategic Design Scenarios : Une opportunité pour l'équipe VILCO d'avoir un réel recul par rapport aux sujets traités et un bon retour de la part de Bernard Petre sur ce qui n'est pas dit lors des ateliers auxquels il a participé. Toutefois, certains commentaires sont trop généralisés/théoriques et extrêmement éloignés du terrain, ce qui rend difficile pour nous de prendre en compte certaines des notions évoquées dans la conception des expérimentations.

Plus qu'une observation proprement dite des échanges au sein du projet VILCO ce document met en relation les impressions tirées de la participation à quelques réunions du projet avec des grandes problématiques discutées entre autres dans le champ de la sociologie. En ce sens, son principal intérêt est d'attirer l'attention du consortium VILCO sur ces problématiques. Le texte se propose comme un commentaire intelligent mais toutefois un peu détaché auquel il manque une dimension opérationnelle.

En outre, la lecture du texte me semble moins stimulante que la rencontre et les échanges avec Bernard Petre. Cela me conduit à dire que le consortium VILCO bien qu'il vise des changements dans les manières de faire entre action publique et initiative citoyenne conserve les réflexes et comportements (les « modèles mentaux » ?) de « l'administration d'un projet » en appelant un « consultant externe » à faire une « présentation minutée » de ses réflexions et à remettre un « rapport écrit », livrable témoignant de sa prestation... L'intervention de Bernard est une bonne chose mais elle doit se faire plus dans un esprit de « co-recherche » tel qu'attendu dans VILCO : une session de travail d'une demi-journée voire une journée entre le consortium et le(s) chercheur(s) pour, ensemble, tirer des enseignements opérationnels de ce regard extérieur, voire les co-écrire pour en conserver la trace...

21Solutions : Il est difficile de comprendre d'où sont tirés les présupposés. Peu d'exemples ont été fournis. Cela n'aide pas la compréhension profonde de la réflexion. Il est difficile d'identifier dans les exemples si ce sont des points de vue personnels extraits des rencontres, ou si c'est une analyse objective. Cela est peut-être dû à certains termes utilisés. Exemple : Les bons collectifs citoyens sont ceux qui sont « prévisibles », leur agilité et leur capacité d'apprendre ne sont pas prises en compte. Ajouter le parti pris de l'observateur. Est-ce une observation ? Les dire de quelqu'un ? Si oui, de qui ? Mettre un contexte. Pour que ces réflexions puissent nous aider à esquisser des expérimentations « innovantes », il faudrait qu'elles soient reliées à des turbulences concrètes, or il me semble qu'il s'agit de réflexions généralisées, peu appropriables. Les modèles mentaux : nous sommes fort dans une méthode inductive dans la recherche VILCO, et il serait donc intéressant d'analyser les modèles mentaux qui nous ont poussé à faire certains choix, par exemple à utiliser la méthode diagnostic – turbulences- pistes d'actions. Il me semble que le parti pris de parler de citoyens et non de collectif est biaisé. Vilco ne travaille pas sur les individus mais bien sur les collectifs. Et lors des rencontres, les citoyens présents parlent au nom de leur collectif et non-individuellement. Cette approche inclut des définitions de cas très individualiste qui ne me semblent pas ressortir des échanges (auxquelles j'étais présente). François a d'ailleurs de nombreuses fois soulevé le fait qu'on n'incluait pas assez les réflexions portées par des citoyens à titre individuel ou non-structuré. Faire attention à parfois différencier, préciser le point de vue administration communale et régionale de par leur structure, leur territoire etc il y a parfois des approches différentes. D'autre part, est-ce que parfois le terme administration n'englobe pas aussi le politique ? Si oui, alors il faut le préciser. Est-ce qu'il pourrait y avoir un lexique des termes utilisés afin de comprendre de qui et quoi on parle.

Pour la suite, cela serait bien qu'il puisse sur base de ce document mieux expliciter comment s'assurer que l'on prenne cela en compte dans les expérimentations et dans les outils d'évaluation.

Pas clair si les modèles mentaux explicités dans le document sont des modèles mentaux traduits des rencontres ou des modèles mentaux généraux.

Manque la question de la représentativité et de la neutralité des actions. Ni les initiatives citoyennes, ni la commune ne peuvent être représentatives de tous les citoyens. Par contre, volonté d'aller vers un mieux vivre-ensemble.

La neutralité : manque le fait qu'aucune action n'est jamais neutre (d'où importance de préciser dans ce document qui dit quoi et porte quel postulat ou schéma mental), que l'action soit citoyenne, politique ou portée par l'administration, elle est toujours politique.

INTRODUCTION

Contexte : le projet VILCO

Le projet VILCO cherche à éclaircir la question suivante : Comment administrations locales et collectifs citoyens peuvent-ils mieux collaborer pour développer la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement ?

Quel est l'objectif de la mission ?

Dans le cadre de la recherche expérimentation menée par le partenariat VILCO, ce dernier a demandé à Synergies & Actions de réaliser une mission d'observation lors des rencontres entre autorités communales (échevins et administration) et mouvements citoyens. Ces rencontres étaient destinées à sélectionner les expérimentations qui seront mises en œuvre dans la phase suivante du projet.

Cette mission s'inscrit dans le prolongement de celle menée en décembre. Plus concrètement, elle a pour but de mettre en évidence les « modèles mentaux des participants en cernant « ce qui n'est pas dit » lors des échanges.

Qu'est-ce qu'un modèle mental ?

Les modèles mentaux sont « des représentations profondément enfouies de la manière dont le monde fonctionne. Ces représentations nous limitent à nos manières familières de penser et d'agir. Souvent, nous ne sommes pas conscients de nos modèles mentaux ni de leurs effets sur nos comportements » (Peter Senge).

Autre définition: les modèles mentaux sont des images, des présupposés et des récits que nous portons en nous à propos de nous-mêmes, des autres, des institutions et de chaque aspect du monde. Les comprendre peut nous aider à mieux cerner pourquoi certains malentendus se produisent (Mental Models in Slideshare by Amy Rae and Joanna Beltowska)

De quoi les modèles mentaux sont-ils faits ?

De valeurs, de présupposés, de croyances, de certitudes, du sens commun, des conclusions tirées d'anciennes expériences, d'idées, de concepts, de symboles et d'éléments de langage, d'images, de représentations, de significations.

Les modèles mentaux sont donc au départ le plus souvent non conscients. Ils se superposent en plusieurs « strates ». Les plus récentes sont en général assez accessibles (par exemple en interrogeant les personnes) les plus profondes ne le sont généralement pas « en direct » et nécessitent une analyse plus profonde ».

A quoi servent les modèles mentaux ?

Très utiles, nos modèles mentaux nous aident à filtrer et à traiter les masses d'informations auxquelles nous sommes confrontés chaque jour. Sans eux, nous serions submergés par les faits et les données. A contrario, ils nous empêchent de percevoir certains aspects des réalités auxquelles nous sommes confrontés.

Pourquoi les rechercher dans ce cas précis ?

L'objectif de la démarche de la mission est de permettre aux partenaires de VILCO de prendre du recul par rapport aux expérimentations choisies par les autorités communales et les mouvements citoyens. En générant un maximum d'hypothèses à propos des modèles mentaux présents tant chez

les représentants des mouvements citoyens qu'au sein des pouvoirs publics et des administrations, nous visons à ouvrir le champ des expérimentations qui seront mises en place et/ou à enrichir les modalités de leur mise en œuvre.

Avertissement : La démarche menée est avant tout heuristique et les éléments repris dans ce document sont cités uniquement pour leur valeur heuristique. Pour cette raison, nous avons souvent « forcé le trait » afin de rendre plus visible les modèles mentaux présents (= logiques d'association et de pensée sous-jacentes). Ce faisant nous n'avons pas toujours respecté la qualité, la finesse et la complexité des processus mis en œuvre. Toutes nos excuses aux différents acteurs.

Dans le même esprit, pour rester dans le cadre budgétaire de la mission, nous n'avons pas revu en détail toutes les expérimentations. Il est donc très possible que certaines pistes citées comme absentes ne le soient pas. Il nous paraissait plus efficace de laisser ce travail aux partenaires VILCO qui sont bien plus au fait des expérimentations envisagées.

Pour la facilité de l'analyse, nous les avons regroupés par « famille »

21Solutions (temps)

Le choix des initiatives s'est basé e.a. sur un critère de longévité. Il s'agissait de sélectionner des initiatives qui avaient déjà un historique, pour pouvoir bénéficier de leur expérience qui nous semblait plus riche que dans le cadre de nouveaux collectifs.

La question des horaires est en effet cruciale dans le projet.

Il manque pour les 3 typologies d'acteurs une nuance. Le politique : le temps correspond à une évolution de la ville et aux électeurs. L'administration, le temps est relatif à un temps de travail pour lequel il est engagé. Le citoyen : le temps est relatif à un projet (voir la question de la quête) mais aussi à sa mise en œuvre. Un jour = un soir, un week-end, un jour de congé.

Brulocalis (temps)

La notion du « temps à consacrer à » revient très régulièrement. Il nous semble que le plus souvent c'est parce que la coopération citoyens – autorités publiques reste considérée comme quelque chose qui «vient en plus» d'une vie bien pleine ou d'un descriptif de fonction et d'une liste de tâches d'un membre de l'administration. Autrement dit, ces moments de collaboration ne s'inscrivent pas encore dans des modes de gouvernance et de fonctionnement habituels des collectivités. Ni dans sans doute tout à fait dans la définition de l'engagement citoyen.

Du coup, il serait intéressant de profiter de l'étude VILCO pour sonder les motivations des acteurs concernés à s'impliquer ou à collaborer. Qu'est ce qui les pousse à y accorder du temps ?

Strategic Design Scenarios (temps)

Les expérimentations ne sont pas des avant-projets que l'on testerait pour voir si elles fonctionnent ou non. Elles sont bien plus des expériences destinées à faire réagir les acteurs et indiquer vers quelles directions chercher des solutions... Elles ne sont donc pas issues d'une vision mécaniste réductrice mais bien plus une manière de remettre en question les manières de faire actuelles. Par exemple, si on expérimente un appel à projet citoyen écrit par les citoyens ce n'est pas pour qu'à l'avenir tous les appels à projet soient écrits par les citoyens mais bien pour que les agents prennent la mesure des difficultés rencontrées et qu'ils puissent ensuite éviter les écueils pointés.

La question des différences de temps entre les parties prenantes est tout à fait pertinente et pourrait susciter des expérimentations spécifiques autour de modalités de synchronisation.

LES MODÈLES MENTAUX CROISÉS (OU POTENTIELLEMENT PRÉSENTS) LORS DES RÉUNIONS D'ETTERBEEK, DE BRUXELLES VILLE ET D'UCCLE.

Le rapport au temps

« Ce qui fait urgence pour l'usager est ce qui fait routine pour le professionnel, d'autant plus qu'il est expérimenté » (Hughes, 1997)

Échevins, administrations et mouvements citoyens ont des rapports au temps assez différents. Une partie des turbulences vient vraisemblablement de ce rapport différent au temps.

Au niveau des pouvoirs publics et des administrations, on retrouve deux rapports au temps différents :

- Le temps long linéaire au niveau des administrations (un jour égale un jour)
- Le temps cyclique aux niveaux des élus (les six années entre deux élections formant un cycle : renouveau/mise en plan/prise de connaissance puis planification puis réalisation puis bilan)

Au niveau des mouvements de l'action citoyenne, le rapport au temps est davantage structuré comme un rapport au récit et à la quête (Où en sommes-nous ? Quels sont nos « alliés » et « nos opposants » ? Réussirons-nous notre quête ?... On retrouve donc une vision du temps liée à l'action (cf. l'analyse structurale des contes de fée : apparition du besoin puis mission puis acquisition des ressources puis action puis célébration) au niveau des mouvements citoyens.

Dans un récit, ce qui est clé, c'est le lien entre les différentes étapes, la manière dont chaque « moment » prépare ou conditionne le suivant. Or le travail envisage plutôt chaque étape comme un élément isolé à optimiser. L'impact des phases les unes sur les autres est peu pris en compte.

Le temps est-il une ressource dont je dispose (par exemple, le nombre de jour dont dispose une administration pour répondre à une demande ou un collectif pour déposer un projet) ou un récit dans lequel je m'inscris.

On pourrait, en caricaturant, considérer que l'expérimentation repose sur une analogie mécanique (comment faire que cela fonctionne) plutôt que sur une analogie organique (comment faire pour que cela pousse).

Dans le même esprit, la séparation entre le temps de l'expérimentation et celui du fonctionnement repose sur plusieurs présupposés quant au rapport au savoir et à l'action (voir ci-dessous).

Un autre élément influence lui aussi fortement le rapport au temps : le présupposé de l'histoire singulière versus celui de la répétition d'histoires semblables. Logiquement, les administrations et les élus imaginent plutôt le temps comme un facteur de capitalisation des expériences et des connaissances (« On sait comment cela se passe »). L'idée sous-jacente est que « cela vaut la peine de détecter les sources des turbulences et de rechercher des solutions car ces solutions seront rentabilisées via les projets futurs ». Les mouvements citoyens voient le temps comme un facteur de singularité (« C'est le bon moment pour agir, c'est maintenant qu'il faut le faire »).

Toujours au niveau du rapport au temps, la question des horaires est bien sûr posée : qui doit s'adapter à qui ? Lorsque les citoyens actifs dans les collectifs travaillent, leur disponibilité est décalée par rapport aux horaires classiques des administrations communales.

Le rapport à l'espace

L'espace communal pour les administrations et les élus.

L'espace vécu (souvent beaucoup plus restreint : ma rue, mon quartier) pour les citoyens.

L'espace relationnel (en présentiel ou via les réseaux), beaucoup plus large, qui détermine les possibilités d'échanges d'informations et d'expérience.

Strategic Design Scenarios

Dans le cadre du rapport à l'espace, on doit distinguer les citoyens/habitants des super-citoyens. Ces derniers sont engagés à une plus grande échelle que leur rue et leur quartier. Ce qui indique la volonté de faire du bien pour l'intérêt public par le biais de la collaboration avec l'administration.

Ces remarques sont un peu « courtes » et demandent un développement...

21Solutions

Pas d'accord avec ces affirmations. Les collectifs citoyens sont beaucoup plus ouverts que ce que l'on croit. Il suffit de voir leur engagement dans les projets tels que Vilco, dans les moments de mise en réseau. Je pense que pour eux il s'agit souvent de voir l'espace avec des multiples lunettes : le quartier, un espace d'action, la commune, un espace d'interaction avec les autres collectifs existants, la région pour le partage, le réseautage.

En quoi cela pose problèmes ? Quel impact négatif sur la collaboration ? Comment prendre en compte cette observation pour en retirer des éléments inspirants pour la mise en place des expérimentations ?

CC : il manque la notion de frontière dans les espaces. Commune et administration sont actives sur un territoire déterminé. Citoyen deux types de perception de l'espace : Vécu localement (qui peut d'ailleurs superposer des communes car n'est pas lié à une frontière communale mais à une manière de vivre) et vécu en fonction des habitudes. Cela peut prendre une dimension régionale.

Brulocalis

Partie pas très approfondie. Il me semble cependant que, en termes de vision de leur action, tant dans le chef des citoyens que dans celui des autorités publiques, la notion de cohérence s'impose de plus en plus et les impacts sont appréhendés comme ne se limitant pas aux frontières d'une rue, d'un quartier ou d'une commune.

Ce qui est vrai cependant c'est que la coopération reste envisagée localement, à l'échelle de relations de personne à personne (des habitants du quartier ou le représentant du service développement durable) souvent sur un territoire déterminé. La mise en réseau plus large commence à prendre un peu plus d'ampleur notamment avec les initiatives « en transition ».

Pas toujours évident non plus pour le citoyen de s'y retrouver entre les compétences régionales et communales : pour tel espace vert ou telle voirie, les interlocuteurs, les modalités, les règles changent selon que l'une ou l'autre administration est en charge.

21Solutions (rapport à soi)

Dans ces observations il y a un grand absent : la notion d'engagement. Les citoyens engagés dans ces mouvements/ initiatives sont souvent très « engagés », ils sont prêts à donner de leur temps personnel pour faire avancer leurs projets. Pour les personnes identifiées faisant partie des pouvoirs locaux, il est difficile de sortir de leur casquette, de se rendre disponibles en soirée ou en dehors des espaces prévus afin de contribuer à l'avancement de cela. Si le cadre ne le permet pas (p.ex. : il n'est pas possible de récupérer ces heures prestées en soirées), alors ils ne vont pas le faire.

En effet, la notion d'individualité ressort très fort alors qu'on parle de groupe de citoyen. Qui ici, en plus, ce sont structurés autour d'engagement commun mis sous forme de charte ou autre pour la plupart. Le fait d'intégrer un collectif de citoyen est souvent bien plus engageant car il nécessite de rejoindre des valeurs communes et l'objet réel du collectif se formalise autour de projet qui ne sont souvent qu'un prétexte à la rencontre autour de valeurs communes.

Le rapport à soi

Pour les administrations et les élus, le rapport à soi est médiatisé par la loi et les règlements. L'image que chacun a de soi est fortement influencée par l'image liée à son statut et aux « préjugés » concernant les administrations.

Pour les citoyens, le rapport à soi est beaucoup plus libre et lié à l'image que chacun a de lui – même, de sa personnalité, de ses valeurs et de sa manière personnelle d'être au monde et d'agir. Même si les mouvements sont dits « citoyens », ce terme induit peu de contenus précis, chacun lui donnant le sens qu'il souhaite.

Comme cela a été souligné lors de la réunion du 15 mars, les citoyens peuvent également avoir une vision d'eux-mêmes centrée sur les responsabilités qui découlent de l'appartenance « au collectif de toutes les personnes » et de l'intérêt général sans que cela corresponde à une vision centrée sur « ce que doit faire un bon citoyen » (au sens classique de « devoir civique »)

Brulocalis

Voici un point qui gagnerait à être creusé dans le cadre de VILCO. Comment nos co-chercheurs se définissent-ils ? Cela veut dire quoi pour un habitant d'être « citoyen » ou d'appartenir à un collectif citoyen ? Est-ce d'ailleurs comme cela qu'il se voit ?

Dans le même ordre d'idée, si les choses sont plus clairement définies pour la collectivité (loi, contrat d'emploi, descriptions de fonction, etc.), la réalité révèle probablement une plus grande diversité qui serait également intéressante à sonder. Une attention toute particulière doit être accordée aux « doubles casquettes ». Les représentants de la commune sont aussi des citoyens. Quant aux membres des collectifs, ils sont parfois impliqués par ailleurs en politique (majorité locale ou opposition, autre niveau de pouvoir) ou collaborateurs au sein d'autres collectivités ou administrations. Cela a très probablement une influence sur le rapport à soi tel que décrit ci-dessus.

Strategic Design Scenarios

Les citoyens sont des acteurs engagés, le rapport à soi est ici lié à la question d'appartenance à un groupe, un mouvement, une cause. Dans le cadre d'une obligation civique, les citoyens font preuve de peu d'entrain. Alors que lorsqu'ils portent leur projet, on observe une réelle volonté de vouloir contribuer à l'amélioration d'un contexte (social/environnemental) ce qui participe à l'entretien de leur motivation. En revanche, les agents/élus sont plus neutres dans leur manière de s'engager. Ils agissent dans ce que la loi (et dans certains cas leur hiérarchie) les autorise à faire. Ainsi, quelles que soient leurs croyances et leurs valeurs personnelles, si les règles en vigueur ne permettent pas certaines choses, ils ne le feront pas. D'où leur neutralité... À mon avis, les fonctionnaires ont une image de leur administration qui les oblige à restreindre leur champ d'action et à sous-estimer leur capacité réelle d'agir (même si c'est conforme à leurs convictions personnelles). Ils ont une idée assez fixe de leur cadre de travail et envisage plus difficilement son dépassement, voir sa remise en question. Le citoyen, en revanche, est motivé par ses croyances et ses valeurs personnelles. Pour lui, l'administration apparaît comme étant un cadre restrictif (durée des démarches, demandes de justificatifs, contacts laborieux...) mais nécessaire. En effet, les outils et agents de l'administration forment une force extérieure permettant de structurer et d'intégrer au mieux les idées des citoyens dans leurs projets, afin qu'ils soient réalisables et bénéfiques pour tous.

Ici aussi comme pour le rapport à l'espace, le texte pose des affirmations qui manquent un peu d'analyse... Toutefois il semble difficile de tracer une ligne entre le rapport à soi de l'administration versus celui des citoyens. L'expérience VILCO semble montrer que la relation dépend plus des personnes que de leur statut : une collaboration s'instaure entre tel agent, tel citoyen, tel élu pour leurs personnalités respectives au-delà de leur fonctions/positions.

21 Solutions (rapport à autre)

Il y a dans Vilco comme ailleurs des cas de double casquettes (initiative citoyenne + admin et/ou + politique) et il faudrait peut-être plus aller creuser chez ces personnes sur ces questions du rapport à soi et à l'autre.

Il manque le rapport du politique aux autres et des autres au politique. Il y a de réelle implication et lien à faire dans le rapport entre ces rôles. Le fait que cela ne ressorte pas ici est peut-être la confirmation, qu'on devrait encore creuser cette question et ces pistes d'actions.

Brulocalis (rapport à autre)

Voir le point précédent et la notion de double casquette. Voir également le point sur le temps. Tant que la coopération collectivité – citoyens reste un « ovni » en termes de gouvernance locale, les rôles des uns et des autres, leur positionnement doit être réinventé à chaque collaboration, avec les frottements, les tensions ou malentendus que cela peut générer.

Dans le cadre de VILCO, un des apports académiques devraient être de contextualiser ces relations dans le cadre du modèle dominant de gouvernance (la démocratie représentative) et de modèles alternatifs (différentes formes de démocraties participatives, délibératives, etc.).

Strategic Design Scenarios (rapport à autre)

L'analyse semble un peu « théorique » en opposant innovation de rupture, changement structurel d'une part et innovation incrémentale, amélioration continue d'autre part. Les acteurs en présence (et en particulier une bonne partie des parties prenantes intéressées par VILCO) semblent avoir une vision moins conceptuelle et plus tournée vers l'action : appeler un changement structurel est un vœu pieu et l'idée d'une amélioration progressive une gageure.

Les expérimentations (ou une partie d'entre elles) visent des changements à la fois « atteignables » et « ancrés » dans les pratiques pour qu'ils aient une chance de perdurer... C'est pour moi le principe d'une « acupuncture de l'administration » : trouver les points où une petite action peut avoir une portée systémique. Par exemple, les ateliers organisés par VILCO ont nécessité des rencontres entre collectifs et administrations hors du cadre d'une négociation et, de ce fait, ont permis d'instaurer un climat de collaboration plus fertile. Systématiser de telles réunions à vocation réflexive semble un changement atteignable dont les effets ont une portée systémique...

Le rapport à l'autre

Pour les administrations, l'autre c'est le citoyen mais aussi les autres administrations et services (cf. les difficultés de communication entre services). Autre trait, le rapport à l'autre est médiatisé par l'idée du « dossier ». Ce avec quoi l'administration traite, c'est avant tout un dossier dont il s'agit d'évaluer s'il remplit certaines conditions ou non. Le principe de neutralité dans le traitement des dossiers peut même conduire à l'anonymat.

Pour les citoyens, l'autre c'est l'administration comme une seule entité. Il me semble que les citoyens eux voient plutôt l'administration comme un ensemble de personnes, plus ou moins identifiées, accessibles, ouvertes et compétentes.

Lorsque l'on parle des turbulences des analogies récurrentes apparaissent :

- Le conflit interpersonnel dû à un manque d'écoute, de langage commun ou de bonne volonté
- Le dysfonctionnement « mécanique » dû à une mauvaise conception d'un processus ou d'une procédure

Il est aussi frappant de constater à quel point un changement de fonctionnement de l'administration (approche client plutôt que produit, meilleure transversalité, transparence des informations, engagement sur des délais) paraît peu réaliste à la plupart des participants.

La digitalisation est peu présente par rapport aux potentialités qu'elle offre en matière de partage d'informations, de ressources et de modalités de collaboration (réunions asynchrones ou rédaction collective de certains documents par exemple)

De même, l'idée que l'administration « facilite » le rapport à l'autre en modifiant son fonctionnement, ses horaires et ses pratiques relationnelles apparaît comme peu envisageable. De là viennent peut-être des idées très présentes :

- Il faut ajouter quelque chose plutôt que réformer ce qui existe ou enlever quelque chose
- Il faut expérimenter « hors fonctionnement normal » dans un projet pilote, plutôt que de faire de chaque projet une occasion d'apprendre et de progresser. L'innovation de rupture est de ce fait plus présente que l'innovation incrémentale.

Souvent les propos renvoient à un entre deux entre partenaires comme s'il n'existait pas d'autres acteurs (media, partis, réseaux sociaux,...) avec lesquels chacune des deux parties pouvait potentiellement s'allier pour faire pression sur l'autre.

Enfin, il est frappant de constater que la double appartenance potentielle de certaines personnes est peu prise en compte :

- Comment valoriser le fait qu'un fonctionnaire soit prêt, en tant que citoyen, à aider un collectif ?
- Comment valoriser le fait qu'un citoyen (par exemple un citoyen ayant une longue pratique des collectifs et de leurs rapports avec les administrations) puissent devenir, à titre complémentaire, un « membre » de l'administration pour conseiller celle-ci lors de la gestion des relations avec un collectif.

Dernière remarque, aucune possibilité d'une relation élective (choisir le fonctionnaire ou le collectif avec lequel je vais travailler).

A clarifier : dans quelle mesure l'administration n'est-elle pas « juge » et « partie » lors de certains projets ?

Brulocalis (rapport au système)

Encore une fois si on reste dans le schéma actuel qui ne prévoit la coopération « qu'en plus de », les acteurs doivent s'adapter. Si on reste dans le cadre de la démocratie représentative, on considère que c'est aux citoyens à faire cet effort, à se plier aux règles (qui sont légitimées par un mode de gouvernance déterminé). Pour l'instant ce mode de fonctionnement est peu remis en cause dans le cadre de VILCO (ou alors surtout pour des questions logistiques liées au temps, voir plus haut). Nous pourrions être plus forts dans notre recherche en bénéficiant d'un soutien académique concernant des systèmes alternatifs, d'autres modes de gouvernance.

Strategic Design Scenarios (rapport au système)

Les expérimentations doivent mettre l'accent sur la force et la capacité des citoyens à s'adapter à des situations imprévisibles. Les administrations doivent alors laisser de la marge aux imprévus pouvant se produire au cours d'un projet. Ce qui nécessite aussi de faire un pas de côté pour adopter une posture d'accompagnement au lieu d'une posture de contrôle et d'évaluation.

Les observations ne prennent pas en compte les étapes précédentes comme les réunions de familiarisation, présentations croisées, vis-ma-vie, etc. dont les effets ont été extrêmement bénéfiques sur le fait d'instaurer un climat de collaboration au sein de VILCO...

21Solutions (rapport au système)

Intégrer dans les expérimentations sur l'évaluation, des éléments liés à l'impact long terme et ces questions de fertilisation, même si elles sont en général très difficiles à qualifier, surtout au moment dévolu à l'évaluation (juste après réception d'un subside).

Expérimentation sur l'évaluation mise en fiche chez BE avec la Ville de Bruxelles.

Le rapport au système

Les élus et les administrations s'inscrivent presque par définition dans un système qu'elles ne remettent pas en cause puisqu'elles sont chargées de le faire fonctionner (fonctionnement en silo et projet par projet des administrations, prise en compte des projets un par un sans égard interactions et synergies entre eux, séparation stricte de ce qui est fait par et appartient à chaque acteur).

Les citoyens peuvent avoir un éventail de postures beaucoup plus diversifié, l'objet du mouvement citoyen pouvant être de renforcer le système (permettre aux pouvoirs publics d'atteindre leurs objectifs), de le compléter (combler une lacune, utiliser une opportunité non exploitée) ou de s'opposer à lui (mouvement érigé pour s'opposer à un projet ou une décision des élus ou de l'administration).

Il est frappant aussi de constater que les mouvements citoyens sont vus « un par un » (l'ensemble des collectifs est perçu comme une addition) sans prise en compte des synergies possibles.

Les bons collectifs citoyens sont ceux qui sont « prévisibles », leur agilité et leur capacité d'apprendre ne sont pas prises en compte. Ils sont évalués sur base de leur fonctionnement et de leurs résultats (tels que définis à l'avance dans le cahier des charges ou les critères définis pour l'octroi de subsides) mais pas sur base de leur parcours (difficultés ou soutiens non prévus au départ, intelligence des approches mises en œuvre) ni de leur impact à long terme (« fertilisation » ou « stérilisation » du terreau citoyen). On est plutôt dans une analogie avec Sisyphe (focus sur le résultat et l'énergie) que dans une analogie avec Ulysse (équilibre entre le but et le parcours).

Tout se passe comme si l'univers de l'objectif et des moyens (faire fonctionner le système) occultait celui de la raison d'être et du développement à long terme (permettre un progrès).

A titre d'exemple, un travail de regards croisés (Qu'est-ce que je pense que l'autre pense de moi ? Qu'est-ce que l'autre voit qui m'échappe ? Que puis-je dire à l'autre qui l'aide à se rapprocher de la raison d'être du projet ?) n'est pas envisagé.

Autre point abondamment discuté lors de la réunion du 15 mars 2019 : la complexité des institutions en région bruxelloise et l'importance des particularismes liés à chaque commune. Cette réalité constitue à la fois une richesse pour alimenter le système et son évolution et un handicap pour capitaliser les apprentissages (un « wiki » valable pour toutes les communes de la région serait difficile à constituer).

Ce dernier point pose d'ailleurs la question de la validité des résultats des expérimentations en dehors de la (ou des communes) où elles sont réalisées.

Il pose aussi la question de la participation des citoyens « lambda » à des collectifs citoyens. L'hypothèse est ici que ces mouvements concernent une fraction limitée des citoyens et que, à l'intérieur de ce groupe, seule une minorité maîtrise la complexité administrative des processus.

Les représentations du mode de fonctionnement

Institutionnalisation (créer un organe avec des fonctions, des modes de fonctionnement et des critères d'évaluation) versus logique de contractualisation/délégation (imaginer un cahier des charges et faire appel aux volontaires).

Certaines institutions tentent de passer d'une logique de contrôle (souvent formel) à une logique d'accompagnement (via, entre autres, des comités de pilotage).

Le rapport à l'argent

L'argent a ici essentiellement un rôle de mesure de la valeur. Plus on met de l'argent, plus la probabilité existe que le projet soit jugé « important » par les communes. Plus on met de l'argent, plus les « procédures » sont complexes. Comment formaliser d'autres indicateurs plus qualitatifs

De même le coût des turbulences (en termes d'argent, de temps, de ressources) et des méthodes expérimentées pour y remédier ne font pas l'objet de discussion.

L'évaluation du « retour sur investissement » à court terme (Quel est l'effet produit en comparaison des ressources investies ?) est peu présente. Il pourrait être utile pour évaluer les procédures. Les « contrôles » rapportent-ils en proportion de ce qu'ils coûtent ? N'est-on pas dans une situation de gestion par l'exception (par exemple en « embêtant » 90% des projets pour seulement 10% de projets qui dysfonctionnent ?).

Le retour sur investissement à long terme (Le soutien au projet va-t-il susciter ou faciliter d'autres projets ou permettre la résolution de difficultés « transversales ») est lui aussi peu présent.

Autre absente remarquable, la prospérité économique et les conditions de son émergence. Tout se passe comme si la production de valeur ou l'estimation de la valeur produite par une initiative était un critère non relevant. De ce fait, ce sont aussi une série d'acteurs (hors collectifs et administrations) qui sont absents.

Strategic Design Scenarios

D'accord, il manque l'impact social et environnemental dans la mesure de la valeur. L'argent qui a financé ces projets a contribué à créer des liens sociaux et à renforcer le sentiment d'appartenance de certains citoyens, à améliorer le bien-être dans les quartiers et à améliorer l'environnement. Mais il n'existe pas un moyen pour évaluer tous ces éléments...

Plutôt l'impression d'une trop grande polarisation du rapport financier et en même temps il est vrai, une difficulté à l'assumer en termes d'évaluation...

Brulocalis

Avec la place réservée à la collaboration entre collectivités et collectifs citoyens dans le mode de gouvernance actuel, l'autorité publique est garante de la qualité de vie (sécurité, mobilité, enseignement, santé, etc.) et dispose entièrement du budget pour réaliser les objectifs (fixés par la loi, un accord de majorité et une déclaration de politique en début de mandature). Puisqu'elle doit néanmoins régulièrement rendre des comptes, elle s'efforce d'opérer des arbitrages avec des critères considérés, sans doute à tort, comme les plus « objectivables ». Pourquoi consacrer de l'énergie, autoriser, financer telle ou telle initiative ? Parce que ce n'est pas cher. Parce que ça coûte mais ça rapporte. Voyez ce que nous avons investi dans ce beau projet ! Etc.

De +, le fait de considérer un budget comme l'unique instrument de gestion ou ligne de conduite d'une organisation est malheureusement une tendance de plus en plus répandue.

Mais, attention de ne pas penser que seuls les citoyens sont en position de demandeurs et que les autorités publiques acceptent de leur faire une fleur. Est-ce que les collectivités accordent une juste valeur à ce que l'engagement citoyens leur apporte (réalisation d'objectifs à l'échelle locale, diffusion d'informations et feedback, etc.) ? Ne sont-elles pas également en position de demander quelque chose ?

Le rapport au savoir et à l'amélioration des processus

Le présupposé le plus fort est qu'il faut réaliser des changements de niveau 1 (changer le comportement ou les règles d'action d'un acteur) plutôt que des changements de niveaux 2 (changer les relations entre les acteurs).

Comme évoqué ci-dessus la commune a un intérêt à consacrer une partie de ses ressources à améliorer son fonctionnement : d'autres projets viendront et les acteurs des mouvements citoyens sont des électeurs et des leaders d'opinion potentiels. Il existe donc un présupposé de répétition. L'investissement de ressources réalisé dans l'apprentissage et l'amélioration des processus sera rentabilisé par le gain de ressources réalisé dans le futur lorsque les mêmes situations se reproduiront.

Les mouvements citoyens ont un avantage moins évident à consacrer une partie de leurs ressources à l'amélioration des processus. Leur motivation est avant tout liée au succès du mouvement auquel ils se rattachent sauf si cette action s'inscrit dans un cadre plus large (militance politique) ou est vue comme un autre aspect de leur rôle de citoyen.

Autre présupposé : le temps de réflexion, conception et d'expérimentation doit être séparé du temps du fonctionnement selon un processus : collecte d'informations puis analyse puis décision puis mise en œuvre. Il existe au moins une autre manière de faire : voir chaque projet/initiative comme une source d'apprentissage et mettre au point un dispositif de bouclage qui permette une amélioration permanente des processus.

Autre présupposé : le travail des fonctionnaires est un travail technique, basé sur des savoirs et des critères « neutres » c'est-à-dire un travail se rapprochant du travail d'exécution. Or les propos des participants tendent à montrer qu'à de nombreuses étapes les critères ne sont pas si neutres et qu'il s'agit plutôt d'un travail en autonomie (d'appréciation)

Autre présupposé souvent présent : les améliorations se feront en ajoutant (des organes, des règles, des intermédiaires, des contrôles) plutôt qu'en en supprimant ou en améliorant les compétences et les processus existant.

Autre présupposé propre à la démarche : des solutions seront trouvées en analysant les problèmes (les « turbulences ») et leurs causes plutôt qu'en analysant les facteurs de succès propres aux réussites.

Autre présupposé : l'évaluation des collectifs est faite par les administrations (l'inverse n'est pas envisagé) et ne sera pas améliorée par une autoévaluation des collectifs (on reste dans le face à face)

Autre présupposé : chacun doit apprendre le langage de l'autre plutôt que mettre au point un métalangage commun.

Autre présupposé potentiel : le partage des informations « en continu » n'est pas possible/souhaitable.

Autre présupposé potentiel : il faut réussir « du premier coup » (versus, le dossier en blanc)

Strategic Design Scenarios

Bonne remarque sur la notion d'expérimentation-amélioration versus expérimentation continue ainsi que sur les difficultés d'une évaluation mutuelle.

En revanche, les turbulences sont un processus lié à la méthodologie plus qu'une vision du problème. De même qu'un processus de simplification est très (trop) souvent envisagé comme une solution.

Brulocalis (amélioration processus)

Dans le cadre d'une recherche « Co-create » cette question est au centre de notre réflexion. Il y a certes des partis pris dans la méthodologie VILCO. Il s'agit d'une manière parmi d'autres d'aborder les questions. Nous n'envisageons pas une création de savoir exhaustive mais plutôt une contribution qui viendra compléter d'autres approches... Et qui sera complétées, nuancées ou contestée par d'autres démarches.

21Solutions (amélioration processus)

Au moment des ateliers où on discutait ressources, il n'était pas toujours très spontané pour les initiatives de parler des connaissances et expertises qu'ils mettent à disposition des projets, or en creusant, on voit qu'il y en a de nombreuses (techniques, ...).

Le fait pour les initiatives de faire partie de Vilco est une manière de « consacrer des ressources à l'amélioration du processus », c'est l'une des motivations qui ont poussé les collectifs à devenir des Living Labs. Mais ils ont aussi envie de trouver des solutions à des problèmes qu'ils rencontrent. C'est pourquoi une part des expérimentations doit être des quick wins dont ils puissent profiter rapidement.

Beaucoup de mouvement/ collectif citoyen s'inscrivent dans une logique de bien-communs et de collectif. Ici dans Vilco, c'est le cas de l'ensemble des initiatives. Dans cette logique, ils sont dans une réflexion d'amélioration des processus. Par contre cette amélioration ne correspond pas toujours aux processus habituels de l'administration. Certains ouvrent des pistes sortant du cadre habituel. => pas tout à fait d'accord avec le postulat qui concerne leur motivation à s'impliquer dans l'évolution des processus.

- Est-ce que ce présupposé : « le travail des fonctionnaires est un travail technique, basé sur des savoirs et des critères « neutres » c'est-à-dire un travail se rapprochant du travail d'exécution. Or les propos des participants tendent à montrer qu'à de nombreuses étapes les critères ne sont pas si neutres et qu'il s'agit plutôt d'un travail en autonomie (d'appréciation). ». Ceci a des désavantages, mais il a également été relevé que cela avait aussi des avantages. Avoir des latitudes, rend le contact plus humain ? L'un des postulats de Vilco ?

- La question du temps et de la valorisation des acquis sont ressorties dans plusieurs expérimentations liées à l'évaluation et la valorisation. Dans l'une des fiches d'expérimentation travaillée chez BE avec la Ville de Bruxelles, la question de l'auto-évaluation et co-évaluation de manière collective a été proposée. Collective : avec l'administration et d'autres initiatives citoyennes. Évaluation des projets et de l'administration dans le processus.

21Solutions (mots utilisés)

En effet, c'est pourquoi même sans faire l'étude, il serait important d'apporter ici un lexique du sens donné au mot utilisé par le chercheur. Lexique qui nous permettrait de faire une mise à niveau pour la suite et de s'appuyer sur celui-ci afin de s'assurer que Vilco ait des définitions communes des mots. Sans cela des interprétations seront inévitables.

Les représentations de la motivation

Qu'est-ce qui motive les mouvements citoyens ? Qu'est-ce qui les pousse à s'adresser aux communes ? En quoi les turbulences ont-elles un impact sur ces motivations ?

Qu'est-ce qui motive les communes ? Qu'est-ce qui les pousse à s'adresser aux citoyens ? En quoi les turbulences ont-elles un impact sur ces motivations ?

Dans quelle mesure un mouvement citoyen conduit-il à un cercle vertueux ou vicieux (c'est-à-dire à renforcer les dynamiques de motivation ou à les éteindre) ?

Pré-supposé potentiel : la commune est en charge d'informer et de « gérer » les processus de soutien mais pas de « donner envie ».

On peut noter l'absence d'un « récit global » qui inclurait la dynamique représentée par l'ensemble des collectifs comme élément clé de la transition à réaliser par la ville ou le pays dans son ensemble.

Une des questions clés sur le plan de la motivation concerne bien sûr les formes que la « reconnaissance » des collectifs peut prendre et du rôle (positif ou négatif) que des indemnités (par exemple de certains frais) pourraient jouer à ce niveau.

Brulocalis : Le contexte de co-création et la présence des co-chercheurs dans VILCO doit nous pousser à creuser davantage cette thématique. L'appui d'un académique qui mène lui-même des recherches dans ce domaine nous serait d'une grande aide.

Brulocalis : voir les commentaires sur le rapport au système.

Les représentations de l'espace public

Cet aspect est marginal par rapport au cœur du projet VILCO. Il pourrait malgré tout être source d'inspiration si l'on pense que les pouvoirs publics et les collectifs ont chacun un équilibre à trouver.

Pour les administrations, il s'agit de la gestion neutre de ressources appartenant aux citoyens et de la réalisation d'un projet de vivre ensemble porté par une majorité élue. Pour les collectifs, il s'agit de l'équilibre entre l'intérêt des membres du collectif et celui des autres citoyens. Nous mentionnons cet aspect car il est sans doute très important du point de vue de la résilience même s'il est peu pertinent du point de vue des expérimentations.

21Solutions

Fort proche de la partie sur la notion à l'espace plus haut. Même remarque sur l'intérêt des collectifs citoyens à s'engager dans un mouvement qui avance pour un bien-commun.

Les connotations liées aux mots utilisés

Certains mots ont des connotations fortes (Résilience, Collectifs, Initiatives, Citoyen - l'utilisation de l'adjectif induit un jugement de valeur porté sur les initiatives. En fait, ce sont des initiatives de citoyens - ,Projet environnementaux, Démocratie participative). L'étude de leurs connotations pourrait permettre de mettre à jour d'autres implicites.

CONCLUSION...

... Et questions

Par Sandrino Holvoet, la Fondation pour les Générations Futures

Sur le plan de la co-construction

Le partenariat VILCO explore au quotidien les avantages et les limites de la co-construction. En ce sens il constitue un bon laboratoire pour ce type de démarche.

Co-construction au sein du noyau porteur

Au niveau des avantages de la co-construction, on peut bien entendu noter notre énorme capacité de mobilisation vis-à-vis d'une grande diversité de compétences internes mutualisées au sein de notre partenariat porteur. De même le projet a accès à nos différents réseaux de contacts.

Après deux années de travail ensemble, de la confiance réciproque, des automatismes et des pratiques plus pragmatiques de fonctionnement se sont installés.

Mais est-ce de l'ordre de l'innovation sociale ou simplement les conséquences classiques et heureuses d'un travail de longue haleine dans un partenariat fonctionnel entre professionnels désireux d'aboutir ?

Co-construction avec les dynamiques locales

Au niveau de la dynamique de co-construction avec la dizaine de partenaires de terrain porteurs des 5 dynamiques locales qui font l'objet des Living Labs, jusqu'ici VILCO a choisi de travailler sur base d'une collaboration bien balisée dans le cadre de réunions structurées par les 5 partenaires de référence.

Pourrait-il en être autrement ? Une réelle co-construction dès l'amont et jusqu'en aval des living labs entre 15 institutions très diversifiées (et leurs gouvernances respectives) est-elle envisageable (souhaitables ?) dans le cadre des ressources humaines et temps que chacun peut y consacrer ? Notre réponse est actuellement non, mais nous sommes ouverts à découvrir des exemples et des pratiques concrètes qui, dans un contexte comparable, à pousser la co-construction à 15 plus loin.

Par contre, la co-construction s'intensifie au niveau du choix définitif, du montage et de la réalisation des expérimentations, tout simplement parce que nous nous retrouvons dans des configurations avec 3 ou 4 acteurs maximum sur des objets de collaboration déjà bien balisés. Notre défi sera également dans les prochains jalons d'analyse et de diffusion des résultats de pouvoir plus travailler en co-construction avec certains (ceux qui auront l'intérêt et le temps de...) partenaires de terrain.

Co-construction avec les chercheurs

Nous sommes conscient que la défection de notre partenaire scientifique nous a coupé d'une série d'apports dans la conception des différentes phases de nos living labs.

Le partenariat a muri et sait mieux maintenant définir ce qu'il peut (et ne peut pas...) attendre d'une collaboration accrue avec un partenaire scientifique : outre son apport propre en matière de méthodologie et de cadrage théorique, il devrait pouvoir mobiliser et structurer nos propres capacités d'analyse basées sur nos expériences multiples et parfois divergentes.

Notre dispositif manque clairement d'un facilitateur capable de nous guider dans notre processus de co-analyse.

Innovation dans les collaborations locales

Le travail de co-construction entre pouvoirs publics et collectifs citoyens encadré par VILCO dans le cadre des Livings labs a déjà porté ses fruits, même entre partenaires locaux qui croyaient bien se connaître. Ce « plus » est nettement perceptible par rapport aux nouveaux échevins issus des élections communales d'octobre. Les idées d'expérimentation issues des livings labs comportent pour beaucoup de réelles améliorations dans la collaboration.

Amélioration signifie-t-elle innovation ?

Clairement non ici. Surtout si on attend des innovations qu'elles soient décadrées au niveau des rôles des uns et des autres, des sujets abordés ou des méthodes.

On est clairement dans le champs de l'optimisation (ce qui n'est pas négatif en soi...) . Le relatif conservatisme observé nous semble provenir d'une part des différents partenaires de terrain tant citoyens qu'administrations ou politiques qui ont internalisés une série de limites perçues ou vécues au nom du réalisme et du pragmatisme et d'autre part de nos propres dispositifs centrés sur la recherche de solutions à des turbulences explicitement identifiées. De même, nous travaillons avec une série de présupposés qui cadrent peut-être trop nos intervention (voir par exemple les observations tant de Bernard Petre que de Tom Bauler).

Le train des expérimentations étant lancé, pousser à la créativité au plus loin dans le déroulé des expérimentations sera un de nos points d'attention clé.

Nécessité d'un contexte de confiance ?

Mais ce sera surtout au niveau de la co-analyse des résultats que nous pourrions avec les partenaires de terrain faire un chemin commun pour identifier les nœuds qui nous empêchent souvent d'accéder à de réelles innovations sociales. Cette prise de conscience collective pourrait être facilitée par la confiance renforcée entre les partenaires et les succès des expérimentations en matière de l'amélioration.

La co-innovation serait-elle facilitée dans un processus collectif entre partenaires - non pas en crise et face à des défis majeurs - mais bien entre partenaires en pleine confiance ? On entend par là des partenaires ayant été avec succès au bout de processus d'amélioration mais conscients des besoins de décadrage pour atteindre un niveau supérieur (une approche de l'innovation sociale par niveau comme dans les jeux vidéo ?).

Cette nouvelle supposition au sein de VILCO demanderait bien entendu à être étayée, nuancée ou infirmée lors de la phase d'analyse.

C'est une question que nous posons également à Innoviris et au Comité d'accompagnement scientifique.