

Les modèles mentaux de la participation citoyenne
Regard décalé du processus Vilco
Version 6 du 18 mars 2020

Les modèles mentaux de la participation citoyenne Regard décalé du processus VILCO

*Document de travail réalisé pour VILCO
par Synergies & Actions SPRL
dans le cadre du bilan du processus
Version 6 du 18 mars 2020*

L'objectif de la mission de Synergies & Actions était de permettre aux partenaires de Vilco de prendre du recul par rapport aux expérimentations choisies. Pour réaliser cette mission, Synergies & Actions est partie à la chasse des « sous-entendus » et « automatismes de pensée », bref de ce que l'on appelle les modèles mentaux associés qui se sont manifestés lors du processus Vilco.

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)

Partie 1 : Sisyphe ou Ulysse

En résumé :

Sisyphe et Ulysse incarnent chacun un modèle mental différent. Sisyphe agit comme si seul le résultat était important, Ulysse valorise à la fois le résultat et le parcours qui y mène. Le système de soutien et de financement très formalisés adopte plutôt le modèle de Sisyphe et ne valorisent sans doute pas assez ce que les collectifs citoyens apprennent tout au long de leurs actions.

Le modèle mental

Sisyphe est un personnage de la mythologie grecque. Il a été condamné à faire rouler une pierre jusqu'au sommet d'une montagne. Seul problème, arrivée en haut, la pierre roule en bas. Sisyphe devra donc éternellement (re)commencer la même tâche.

Ulysse est le personnage central de l'Odyssée. Après la guerre de Troie, il veut rentrer chez lui. Ce retour va lui prendre de longues années. Comme Sisyphe, Ulysse a un but (retrouver sa femme et son fils). Au contraire de Sisyphe, Ulysse apprend et se transforme au fur et à mesure de son voyage et de ses rencontres.

Tal Ben-Shahar, dans son livre « L'apprentissage de la perfection » utilise ces deux personnages pour illustrer deux modèles mentaux différents. Le premier, celui de Sisyphe, ne valorise que la performance et le résultat (Quand la pierre roule en bas, Sisyphe se retrouve au point de départ, il n'a rien vécu, il n'a rien appris, il n'a pas muri). Ulysse représente un modèle mental différent. Il valorise à la fois son but (rentrer chez lui) et son parcours (à chaque étape, à chaque rencontre, il acquiert des connaissances et de la sagesse, il muri)

L'application aux mouvements citoyens et/ou au processus Vilco

Le plus souvent les supports versés aux mouvements citoyens sont déterminés sur base de certains résultats à atteindre. Le système favorise les collectifs citoyens qui sont « prévisibles », l'agilité et la capacité d'apprendre ne sont pas prises en compte. Les collectifs citoyens sont évalués sur base des résultats qu'ils obtiennent (ces résultats sont alors comparés aux objectifs définis à l'avance dans le cahier des charges ou aux 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 oeuvre) ni de leur impact à long terme (« fertilisation » ou « stérilisation » du terreau citoyen).

On se trouve donc ici dans un univers plus proche de celui de Sisyphe (focus sur le résultat et l'énergie) que de celui d'Ulysse (valoriser à la fois le but et ce qui a été appris durant 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). Le processus Vilco est donc une exception à ce fonctionnement puisqu'il s'intéresse autant aux résultats des actions menées que à ce qu'elles permettent d'apprendre sur la résilience des collectifs citoyens.

Comment faire pour que chaque acteur ait davantage d'opportunités d'adapter son projet et ses modes d'actions au fur et à mesure du processus de collaboration ?

Partie 2 le temps : linéaire, psychologique, cyclique ou épique ?

En résumé :

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

Le modèle mental

Le temps peut être conçu de plusieurs façon :

- De manière linéaire
- De manière psychologique
- De manière cyclique
- De manière épique

Le temps linéaire, c'est celui de notre montre ou de notre ordinateur. Il considère que le temps est une quantité (d'années, de jours, d'heures, de minutes). Chaque unité est dans cette conception égale à toutes les autres. « Une minute, c'est une minute ».

Le temps psychologique, c'est celui de notre subjectivité et de nos émotions. Une minute peut sembler une éternité, une journée peut passer à la vitesse de l'éclair.

Le temps cyclique, c'est celui des saisons ou des années. Après le 31 décembre, on revient au premier janvier, au terme des quatre saisons, on revient à la première.

Le temps épique, c'est celui des contes et des récits. On passe par certaines étapes, certains moments sont des « moments de vérité » d'autres des moments de récupération.

L'application aux mouvements citoyens et/ou au processus Vilco

Les autorités communales et les mouvements citoyens n'ont pas le même modèle mental du temps.

« Ce qui fait urgence pour l'utilisateur est ce qui fait routine pour le professionnel, d'autant plus qu'il est expérimenté » (Hughes, 1997). Au niveau des pouvoirs publics et des administrations, on retrouve davantage deux rapports au temps :

- Le temps 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 citoyens, le rapport au temps est davantage structuré autour de deux autres rapports au temps :

- Le temps psychologiques : le temps de recevoir un accord sur un projet peut paraître très long même s'il est raisonnable au regard des démarches que doivent remplir les autorités communales avant de donner ou de refuser cet accord.
- Le temps épique : un collectif citoyen perçoit souvent son action comme une quête (au sens des contes de fée). On 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. 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.

En résumé, le présupposé de l'administration est que les dossiers se suivent et se ressemblent tandis que les citoyens voient leur action comme une aventure « unique ». De même, les administrations et les élus ont un intérêt à édicter des règles générales qui ne changent pas au fil du temps alors que les citoyens souhaitent le plus souvent que leur action et le contexte dans lequel elle prend place soient considérés comme uniques.

Autre source de dysfonctionnement lié au temps. Pour les autorités communales (et en particulier pour les administrations) le temps pertinent, c'est celui des heures de bureau c'est-à-dire le jour en semaine. Pour les collectifs citoyens, le temps pertinent c'est l'inverse, les soirs et le weekend.

Ces différences dans le rapport au temps est donc lui aussi une source potentielle de dysfonctionnement.

Comment faire pour que chaque acteur soit davantage conscient de son propre rapport au temps et tienne davantage compte de celui de l'autre ?

Partie 3 La résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement : quelle définition de la résilience ?

En résumé

Le processus Vilco a adopté une définition assez précise de la résilience. A quoi mèneraient d'autres définitions ?

Le modèle mental

La définition de la résilience utilisée dans le cadre du processus VILCO est la suivante :
« A ce stade, nous souhaitons tester la mesure dans laquelle la résilience des dynamiques locales est directement dépendante :

- de la diversité et la complémentarité des parties prenantes ;
- de leur connectivité en réseaux et de leur niveau de confiance mutuelle ;
- de leur capacité de collaboration et de mise en commun de leurs ressources ;
- du maintien de leurs motivations propres et de leur capacité d'évolution.

Si tel est le cas (ou non), quelles sont alors les modalités de collaboration entre administrations locales et collectifs citoyens qui permettent de développer la résilience des dynamiques ? »

Le processus VILCO est parti d'une définition de la résilience comprise comme le fait d'être capable de trouver des solutions afin d'assurer la pérennité. L'idée générale du processus est de considérer que si l'expérimentation VILCO permet de trouver des systèmes et manière de mieux collaborer entre autorités communales et associations, la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement s'en trouvera renforcée.

Deux autres modèles mentaux au moins auraient pu être envisagés :

- Celui du conflit : de nombreux exemples montrent que l'opposition avec les pouvoirs publics (par exemple à propos de la réalisation d'un projet d'urbanisme), voire le conflit explicite, peuvent être de nature à renforcer la résilience d'un mouvement citoyen. L'expérimentation aurait donc pu porter sur des « conflits » et sur les manières d'en faire des vecteurs de résilience. A minima, il s'agirait alors d'examiner comment les dynamiques locales en faveur de l'environnement peuvent continuer à se développer malgré les blocages venus des autorités.
- Celui de la « mise entre parenthèse : on peut imaginer que dans certains cas, les projets ou associations en faveur de l'environnement peuvent mieux se développer ou être plus résilient en restant « à l'écart » de toute collaboration avec les autorités communales. Dans ce scénario, on peut aussi imaginer que les dynamiques trouvent ailleurs qu'auprès des autorités communales, des supports à leur action.

L'application aux mouvements citoyens et/ou au processus Vilco

En bref, le processus VILCO valorise la collaboration entre associations de citoyens (dynamiques locales) et autorités communales. Schématiquement, on peut résumer l'expérimentation VILCO de la manière suivante : « Quelles sont les conclusions auxquelles arrivent les citoyens, les élus et les fonctionnaires quand ils cherchent des moyens de mieux collaborer? »

Il est donc intéressant de se demander à quoi ressemblerait une expérimentation basée sur un point de départ différent :

- **Quelles sont les conclusions auxquelles on arrive quand les citoyens, les élus et les fonctionnaires ils cherchent des moyens de mieux se confronter et de mieux s'affronter? Quelle instance, référence, tiers, procédure pourraient-ils imaginer ensemble pour régler leurs différends?**
- **Quelles sont les conclusions auxquelles on arrive quand les citoyens, les élus et les fonctionnaires agissent sans se concerter ? Quelles sont les parties prenantes actives dans une commune qui peuvent soutenir des dynamiques locales quand celles-ci ne s'appuient pas sur la collaboration avec les autorités communales ?**

Partie 4 : l'expérience de la participation citoyenne: grand cru ou vin « hollywoodien » ?

En résumé

Le processus Vilco est parti d'un modèle mental de la participation citoyenne qui fait plutôt pensé à un grand cru réservé aux spécialistes et aux passionnés. Que donnerait un autre mental de la participation citoyenne, davantage inspiré du vin hollywoodien ?

Le modèle mental

Quel est le modèle mental de l'expérience que vit un citoyen quand il s'engage au sein d'une dynamique locale? Boit - il un grand cru bordelais ou un vin hollywoodien?

Le grand cru bordelais (le modèle du jeu d'échec) : Agir requiert du temps et des connaissances

- L'expérience demande des efforts
- La théorie précède la pratique
- Devenir un connaisseur prend du temps
- Goûter requiert un apprentissage long
- Parler requiert un langage spécialisé
- Choisir requiert des connaissances
- La satisfaction vient à la fin (motivation effort/récompense)

Le vin hollywoodien (le modèle du jeu vidéo) : Agir requiert de la spontanéité et de la vitesse

Les modèles mentaux de la participation citoyenne
Regard décalé du processus Vilco
Version 6 du 18 mars 2020

- L'expérience requiert peu d'efforts
- La pratique précède la théorie
- Devenir un connaisseur est rapide et immédiat
- Goûter ne requiert pas d'apprentissage
- Parler se fait en langage usuel et simple
- Pas de prérequis pour choisir
- Le plaisir est là dès le début (motivation intensité du vécu)

L'application aux mouvements citoyens et/ou au processus Vilco

Le processus VILCO est marqué par un modèle mental valorisant l'intermédiation par opposition à l'accessibilité directe. Il s'agit d'un processus complexe au cours duquel un petit groupe de personnes expérimentées (élus, fonctionnaires, citoyens, consultants) tirent des hypothèses et des conclusions pour l'ensemble des autres acteurs. Schématiquement, on peut résumer l'expérimentation VILCO de la manière suivante : « Quelles sont les conclusions auxquelles arrivent les « intermédiaires experts et motivés » quand ils expérimentent entre eux ? »

Loin d'être une critique, ce constat découle directement des hypothèses et de la méthode explicitée dès le départ. Il ne s'agit donc pas de remettre en cause l'apport de la démarche VILCO mais de **se demander à quoi ressemblerait une expérimentation basée sur le point de départ opposé : « Quelles sont les conclusions auxquelles on arrive quand beaucoup de citoyens, de fonctionnaires et d'élus non experts en participation citoyenne et peu motivés par la transition climatique et la participation citoyenne expérimentent une forme de contact direct à propos de la résilience de la ville en matière d'associations ? »**

Partie 5 : Relations instituées et relations électives

En résumé

La sociologie distingue les relations instituées des relations choisies. Le processus Vilco et les relations entre autorités communales et collectifs citoyens sont en général pensées sur base du premier. Que donnerait le deuxième ?

Le modèle mental

Dans la ligne de la partie 4, on retrouve assez logiquement un deuxième modèle mental, celui des relations instituées par opposition aux relations électives.

- Les relations instituées, ce sont celles qu'on ne choisit pas, par exemple les parents biologiques pour un enfant, les professeurs pour un élève, le manager ou le chef de service pour un salarié
- Les relations électives, ce sont celles que l'on choisit. Leur modèle est la relation amoureuse telle qu'elle est « construite » en occident, à savoir que deux personnes se choisissent en fonction de critères qu'elles définissent elles-

mêmes, étant entendu que ces deux personnes ont le « droit » de mettre un terme à cette relation lorsqu'ils le souhaitent.

Ces deux types de relation se caractérisent par des modes d'entrée en contact assez différents, voire opposés :

- Dans les relations instituées, la personne détentrice de l'autorité (parent, professeur, chef d'équipe, figure d'autorité publique) est souvent aussi détentrice d'un droit d'évaluation. Il peut « rejeter » l'autre s'il estime que ce dernier ne répond pas ou pas assez aux règles de la société ou du groupe social qui fonde sa position d'autorité. C'est donc celui qui est en position d'infériorité, de dépendance ou de subordination qui doit montrer sa bonne volonté et sa capacité afin d'être jugé « digne » de faire partie du groupe.
- Dans les relations électives, chacun doit se mouiller pour que la relation se crée. L'exemple de la relation amoureuse est très parlant. Chacun, tour à tour, dévoile une partie de lui-même. A chaque dévoilement, l'autre détient un droit implicite de continuer ou d'arrêter le déploiement de la relation. S'il désire continuer, il répond au dévoilement du premier en se dévoilant lui-même. C'est le mécanisme des secrets, des confidences et de l'intimité.

La plupart des sociologues s'entendent aujourd'hui pour dire que, lorsqu'ils ont le choix, les individus accordent plus d'importance aux relations électives qu'aux relations instituées. Il est important de souligner que ces deux modèles de relation peuvent se combiner, par exemple dans la cas du « professeur qu'on adore »

L'application aux mouvements citoyens et/ou au processus Vilco

Les relations entre citoyens et associations d'une part, fonctionnaires et élus d'autre part, appartiennent évidemment au monde des relations instituées. Le processus a montré que ce point de départ n'était pas une fatalité et qu'une certaine forme de reconnaissance voire de complicité pouvait s'établir à condition d'en fournir le cadre.

Il est donc intéressant de voir dans quelle mesure les relations entre autorités communales et associations pourraient donner davantage de place aux relations « électives » par exemple en laissant l'association choisir un « sponsor » de son choix ou en laissant les fonctionnaires choisir un « correspondant » de leur choix. Ces « sponsors » et « correspondant » n'auraient pas de rôle fonctionnel mais permettrait à chaque partie de disposer d'un point d'entrée et de contact aisé et stable dans l'univers de l'autre et de pouvoir poser « les bêtes questions » ou « faire part de ses étonnements » lorsque le comportement de l'autre partie lui semble irrationnel ou peu efficace. Cette logique a été déjà utilisée par le passé (cf. référent SOS enfant ou correspondant dans les institutions pour les directeurs d'école).

Partie 6 : Logique de résolution : compliquée ou complexe

En résumé

En matière de résolution de problème, l'analyse distingue quatre famille de contexte : simples, compliqués, complexes et chaotiques. La différence entre le modèle mental du compliqué et celui du complexe met en lumière de nouvelles ouvertures.

Le modèle mental

La logique de résolution d'un problème compliqué (« A chaque problème son expert »)

- Compliqué : lorsque le lien de cause à effet peut être déterminé à l'avance à condition de faire appel à plusieurs formes d'expertise pointues (par exemple, lorsqu'il s'agit d'envoyer une fusée sur la lune) et/ou lorsque chaque chose a une place (par exemple, les pièces d'un avion Airbus)
- Pour reprendre l'exemple de la fusée envoyée sur la lune, on constate que, face à une problématique compliquée, on réussit en suivant rigoureusement les principes des différentes expertises nécessaires. Le résultat n'est pas garanti mais probable et une première réussite rend d'autant plus probable le succès d'une deuxième tentative.

Le complexe (« Tout se tient »)

- Complexe : lorsque le lien de cause à effet ne peut être reconstitué que a posteriori (par exemple, pour l'éducation d'un enfant) et/ou lorsque tout se tient (par exemple, dans un plat de spaghetti. Si l'on tire sur un spaghetti, tous les autres bougent).
- Dans la cas d'une problématique complexe, les experts peuvent aider mais ne garantissent pas le succès. De même, réussir une première fois ne garantit en rien la réussite pour les fois suivantes.

L'application aux mouvements citoyens et/ou au processus Vilco

Par analogie, on peut considérer que chaque projet porté par une dynamique citoyenne est, à titre individuel, avant tout une problématique compliquée : comment s'organiser avec les ressources disponibles pour atteindre les objectifs poursuivis ?

Par contre, la résilience de l'ensemble des projets dans une commune est plutôt une problématique complexe : elles s'influencent l'une l'autre (VILCO a d'ailleurs montré tout l'intérêt qu'il y a avait à susciter des contacts entre les dynamiques et projets citoyens).

Dans la mesure où les associations et pouvoirs communaux disposent de ressources limitées en temps et en personnel, il pourrait donc être intéressant d'intégrer l'ensemble des dynamiques dans un processus complexe.

A titre d'exemple, si l'on s'inspire des quatre étapes d'une relation de collaboration (Connexion, cadrage, échanges, bouclage) et que l'on prend un délai de six ans (ou de deux parcours de trois ans), cela donnerait le schéma suivant :

- une phase de connexion durant laquelle les associations et les pouvoirs communaux se présenteraient les uns aux autres et durant laquelle les « sponsors » et « correspondants » seraient désignés.

Les modèles mentaux de la participation citoyenne
Regard décalé du processus Vilco
Version 6 du 18 mars 2020

- viendrait ensuite une phase de cadrage durant laquelle les règles et les engagements réciproques seraient définis
- la troisième phase serait celle de la mise au point et de la réalisation des différents projets.
- la quatrième phase serait celle du bilan, individuel (par association et par service) et collectif (au niveau des apports générés pour la collectivité). Cette phase inclurait des recommandations/suggestions visant à améliorer la collaboration lors du cycle suivant.

Le modèle du plan de pilotage mis au point pour les écoles dans le cadre du plan de pilotage constitue un bon laboratoire pour examiner dans quelle mesure ce fonctionnement par parcours et par cycle permettrait d'économiser des ressources et de créer des synergies entre associations et entre associations et pouvoirs publics.

Ce cycle existe déjà de manière plus ou moins informelle dans certaines communes. Le formaliser permettrait aussi d'inviter plus de citoyens à rejoindre une ou plusieurs associations, de manière prolongée ou pour le temps d'un cycle. Il correspondrait donc davantage aux logiques actuelles du volontariat, à savoir l'engagement par projet défini plutôt que par valeur ou organisation.

Partie 7 : Méthode et moyens ne créeront pas à elles seules le désir

En résumé

Vilco a beaucoup mis l'accent sur la méthode et, dans une moindre mesure, sur les moyens. Comment faire pour rééquilibrer ces efforts de manière à développer aussi l'engagement ?

Le modèle mental

Bien que peu connu en Europe, le Kendo est l'art martial le plus pratiqué dans le monde. Dans la philosophie liée au Kendo, on considère que la réussite nécessite trois dimensions :

- **KI** : énergie , niack, fighting spirit , engagement , CHI, volonté,....
- **KEN** : sabre , technique , savoir-faire , procédures, connaissances
- **TAI** : corps , organisation , structure , espace de travail , DOJO,....

L'application aux mouvements citoyens et/ou au processus Vilco

Lors du processus, la qualité des techniques mises en œuvre (animation, design thinking, supports,...) et, dans une moindre mesure, les moyens (nombre de partenaires et de personnes impliquées) ont été à la hauteur du projet et sont la source de la plupart des avancées et des apprentissages produit par le processus.

Dans ce cas de figure, pour revenir au Kendo, il est intéressant d'imaginer de réaliser un équilibre différent entre les trois aspects de la réussite en augmentant l'attention accordée à ce qui conditionne l'engagement des acteurs.

Comment élargir le cercle des citoyens qui participent ? quelques pistes de réflexion en guise de conclusion

Diminuer l'intermédiation ?

Il est frappant de constater que, au niveau des citoyens, relativement peu de citoyens se sont énormément investis. **Le processus reste donc marqué par un modèle mental valorisant l'intermédiation par opposition à l'accessibilité directe.** Nous voulons dire par là qu'il s'agit d'un processus complexe au cours duquel un petit groupe de personnes expérimentées (élus, fonctionnaires, citoyens, consultants) tirent des hypothèses et des conclusions pour l'ensemble des autres acteurs. Comme nous l'avons souligné, on peut, schématiquement, résumer l'expérimentation VILCO de la manière suivante : « Quelles sont les conclusions auxquelles arrivent les « intermédiaires experts et motivés » quand ils expérimentent entre eux ? »

Mieux équilibrer la prise en compte et l'évaluation entre parcours et résultat ?

La résilience des dynamiques citoyennes en faveur de l'environnement ne tient pas seulement à la réussite de leur projet et à l'atteinte de leurs objectifs. Elle tient aussi à la manière dont leur manière de procéder encourage ou décourage les citoyens à s'engager dans une dynamique locale.

De même, du point de vue des autorités publiques, deux aspects sont en prendre à compte lorsqu'il s'agit d'un mouvement citoyen :

- l'efficacité : quels sont les résultats obtenus ou promis ?
- le parcours/la manière : quelles sont les manières de faire qui sont valorisées ?

Accepter la dimension politique ?

Une dynamique locale peut se trouver dans des positions très variables face aux autorités communales. Dans cette optique, il me paraît intéressant de distinguer trois contextes différents :

- Le cas où le mouvement citoyen s'inscrit dans les objectifs poursuivis par la majorité communale (par exemple, lorsqu'il se constitue ou se renforce à l'occasion d'un appel à projet ciblé sur un objectif précis.
- Le cas où le mouvement citoyen s'inscrit à l'inverse en opposition avec un ou plusieurs objectifs poursuivis par la majorité communale
- Le cas où le mouvement citoyen est « neutre » du point de vue des objectifs de la majorité communale

Dans ces trois situations, même si les règles qui s'appliquent sont les mêmes, les relations seront vraisemblablement fort différentes et la probabilité qu'une relation élective viennent prendre le relais ou renforcer une relation instituée n'est la même.

Qui est responsable de quoi ?

Les modèles mentaux de la participation citoyenne
Regard décalé du processus Vilco
Version 6 du 18 mars 2020

Les communes pourraient définir un cadre de référence distinguant différents niveaux de responsabilité :

- en quoi les autorités communales sont - elles responsables de tenir leur promesse et de réaliser leur programme (aspect résultat) ? A ce premier niveau, il est logique pour une autorité communale de faire alliance avec ceux qui pensent comme elles tant que cela ne remet pas en cause le respect de la loi et de l'égalité des citoyens.
- en quoi les autorités communales sont – elles responsables de « nourrir le terreau démocratique » (aspect manière de faire) ? A ce deuxième niveau, il est logique pour une autorité communale de favoriser la participation même quand elle va dans un sens opposé.

Du point de vue de la résilience, une distinction parallèle se joue au niveau des mouvements citoyens :

- en quoi sont-ils responsables d'atteindre leurs objectifs (aspect résultat) ?
- en quoi sont-ils responsables de donner à chaque citoyen le goût de la participation (aspect manière de faire) ?

Ce débat pourrait avoir lieu au niveau de chaque commune, en fonction de son contexte propre et pourrait déboucher sur une charte, valable le temps d'une mandature et reprenant :

- Ce à quoi la commune s'engage vis-à-vis de toutes les associations, au nom du pluralisme démocratique et de la recherche de l'intérêt commun
- Ce à quoi la commune s'engage en termes de priorités et d'appel d'offre correspondant au bien commun et à son programme
- Ce à quoi chaque association s'engage au nom du respect des principes de la démocratie
- Ce à quoi chaque association s'engage en accord avec les priorités définies par les autorités communales

Annexe 1 : la fiche technique de la missions

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 du processus Vilco, les partenaires ont demandé à Synergies & Actions de réaliser en 2019 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'inscrivait dans le prolongement de la celle menée en décembre 2018. Plus concrètement, elle avait pour but de mettre en évidence les « modèles mentaux des participants en cernant « ce qui n'est pas dit » lors des échanges.

Dans le cadre de la clôture processus Vilco, les partenaires ont demandé en 2020 à Synergies & Actions de rassembler ses observations et réflexions les plus saillantes sur le processus Vilco dans un cours document de synthèse. L'objectif est de compléter les autres démarches d'analyse au travers d'un regard « décalé » sur le processus. Il s'agit donc d'ouvrir des pistes de réflexion, de proposer des reformulations et d'apporter de nouveaux questionnements avec une visée essentiellement heuristique.

Pour atteindre cet objectif, notre propos se concentrera davantage sur le niveau paradigmatique que nous aborderons via la notion de modèle mental (voir ci-dessous).

Du point de vue de la forme, nous avons donc choisi d'utiliser un langage le plus usuel possible et de travailler par réflexions successives, sans chercher à lier les différentes réflexions ni à être exhaustif.

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 des « 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 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.