



**VILCO.**  
**BRUSSELS**  
La ville collaborative

---

# LA VILLE COLLABORATIVE

---

**QUAND LES COLLECTIFS CITOYENS ET LES POUVOIRS  
LOCAUX TRAVAILLENT ENSEMBLE**

---



PROJET SUBSIDIÉ DANS LE CADRE DU  
PROGRAMME CO-CREATE D'INNOVIRIS :



CONSORTIUM VILCO :



RESPONSABLE DE LA PUBLICATION / Strategic Design Scenarios

AUTEURS / Muriel Frisque et Philippe Mertens (Brulocalis), Fabrice Lesceu (Bruxelles Environnement), Sandrino Holvoet (Fondation pour les Générations Futures), Lucia Aboutaoufik, Alessandra Kegeleirs et Carol Clara (21 Solutions), Christophe Gouache et François Jégou (Strategic Design Scenarios)

MISE EN PAGE / Strategic Design Scenarios

CRÉDITS PHOTOS / Consortium VILCO

DATE DE PUBLICATION / Juin 2020

## SOMMAIRE

Éditorial	04
VILCO, c'est quoi ?	06
On a tous une bonne raison de ne pas collaborer	10
Une bonne collaboration, c'est quoi ?	12

### 6 CONSEILS DE VILCO POUR MIEUX COLLABORER (LES APPRENTISSAGES DE VILCO)

Construire une relation de confiance	20
Du concret !	24
Sortons de nos postures et de nos schémas habituels !	28
Soigner les conditions de la collaboration	32
Soyons inclusifs !	36
Le tiers de confiance : si nécessaire, faites-vous aider !	42

### RÉCITS D'EXPÉRIMENTATIONS VILCO

Quand les citoyens pénètrent dans les coulisses de l'administration	52
Conseils consultatifs des quartiers : vers une démocratie participative de proximité	58
Collaborer pour créer un évènement local	62
Service d'usage ponctuel de bâtiments publics : partager les espaces sous-utilisés	68
Quand les échevins rencontrent les citoyens dans les quartiers	72
Quand la simplification administrative s'invite dans les appels à projets	78
Rêver la gestion de l'argent public autour des projets citoyens	82
Budget participatifs	86
« Compli-cités » : les villes collaboratives d'ici et d'ailleurs	90

Faut-il institutionnaliser la collaboration ?	96
---	----

Test : Vous êtes comment quand vous collaborez ?	100
--	-----

Outillothèque	104
---------------	-----

VILCO, ET DEMAIN ?	108
--------------------	-----

POUR ALLER PLUS LOIN	114
----------------------	-----



Éditorial

# COLLABORER POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

## COLLABORER ?

C'est un processus selon lequel les parties, qui voient différents aspects d'un problème peuvent explorer constructivement leurs différences et cherchent des solutions qui vont au-delà de leur propre vision limitée du possible (Gray, 1989) et réalisent des meilleurs résultats, qui seraient probablement impossibles à réaliser par une seule organisation (Winer et Ray, 1994).

---

Consortium **VILCO**

---

**F**ace aux évolutions sociétales et aux grands défis de notre époque (changement climatique, instabilité économique, crise sanitaire, migration, pollutions, inégalités sociales, etc.), il semble de plus en plus clair que l'acteur public ne peut y répondre seul.

La société est un tissu complexe composé d'acteurs qui sont "parties prenantes" du système. Il apparaît comme sain de concevoir que c'est à l'ensemble des parties prenantes constitutives de la société de mettre leurs énergies en commun et d'agir pour la transformer, la rendre plus résiliente et plus durable.

Pour **VILCO**, la ville doit devenir collaborative. Elle doit user, positivement, de toutes les forces vives du territoire pour engager sa transformation vers plus de durabilité.

C'est la mission d'études que s'est fixé **VILCO** pendant 3 années. Inutile de préciser que malgré les apparences, cela n'a pas été simple.

Toutefois, les nombreuses expérimentations de **VILCO** ont démontré non seulement l'intérêt de mieux collaborer mais aussi, et surtout, que cela était possible et pouvait même être générateur de plaisir et d'innovations.

Cette publication est le fruit, humble et modeste, du projet **VILCO**. Nous espérons que celui-ci donne envie à des acteurs aussi bien publics, privés que citoyens, à Bruxelles, en Belgique et ailleurs, d'expérimenter et de mettre en place plus de collaboration dans la gouvernance des villes. Vous y trouverez nos réflexions, nos observations, nos expérimentations, nos conseils, bref, un aperçu de ce que le projet **VILCO** a découvert et produit pendant 3 intenses années de travail de co-recherche.

« Partout dans le monde, les citoyens demandent de nouvelles formes de démocratie, dans lesquelles leur participation va au-delà des urnes et de la consultation symbolique ». (voir article en annexe *La démocratie est-elle foutue ?* par Christophe Gouache ).

# VILCO, C'EST QUOI ?

## UN PARTENARIAT ET CINQ TERRAINS D'INVESTIGATION (OU LIVINGS-LABS)

Le projet **VILCO** (contraction de "Ville Collaborative") est né d'un constat : Bruxelles compte une multitude d'initiatives citoyennes qui s'engagent pour une meilleure qualité de vie, pour une mobilité plus douce, pour un meilleur vivre ensemble, pour le climat, pour l'environnement, etc. Les Communes et la Région, quant à elles, développent quantité de politiques et d'actions en faveur du développement durable. Ces deux acteurs ne se parlent pas ou peu et ne collaborent que trop rarement. Ils partagent pourtant nombre d'objectifs pour que demain Bruxelles soit une ville préparée pour les défis du 21ème siècle : plus résiliente, plus accueillante, plus durable.

De ce postulat est né le questionnement central de **VILCO** : la question de recherche. Celle-ci interroge l'interaction entre les pouvoirs publics locaux et les collectifs citoyens actifs en faveur de l'environnement : «Comment pouvoirs locaux et collectifs citoyens peuvent-ils mieux collaborer pour développer la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement ?»

Autrement dit, en conjuguant les énergies et en développant la collaboration entre les acteurs, peut-on contribuer à rendre la ville de demain plus durable et plus résiliente ?

À cela s'ajoute la sous-question : de cette approche collaborative émergera-t-il une nouvelle forme de gouvernance, non pas pour les citoyens mais avec les citoyens ?

## DES CO-CHERCHEURS MOTIVÉS

**VILCO** est un projet de "recherche-action participative", financé par Innoviris pendant trois ans (2017 - 2020) dans le cadre de son programme Co-create. Cette forme de recherche se caractérise par un processus de production collectif des connaissances avec les acteurs de terrain. Les parties prenantes de terrains ne sont pas des cobayes mais des co-chercheurs. Ils constituent des living labs, c'est à dire des laboratoires vivants, qui sont à la fois terrain d'exploration, d'expérimentation et d'expertise.

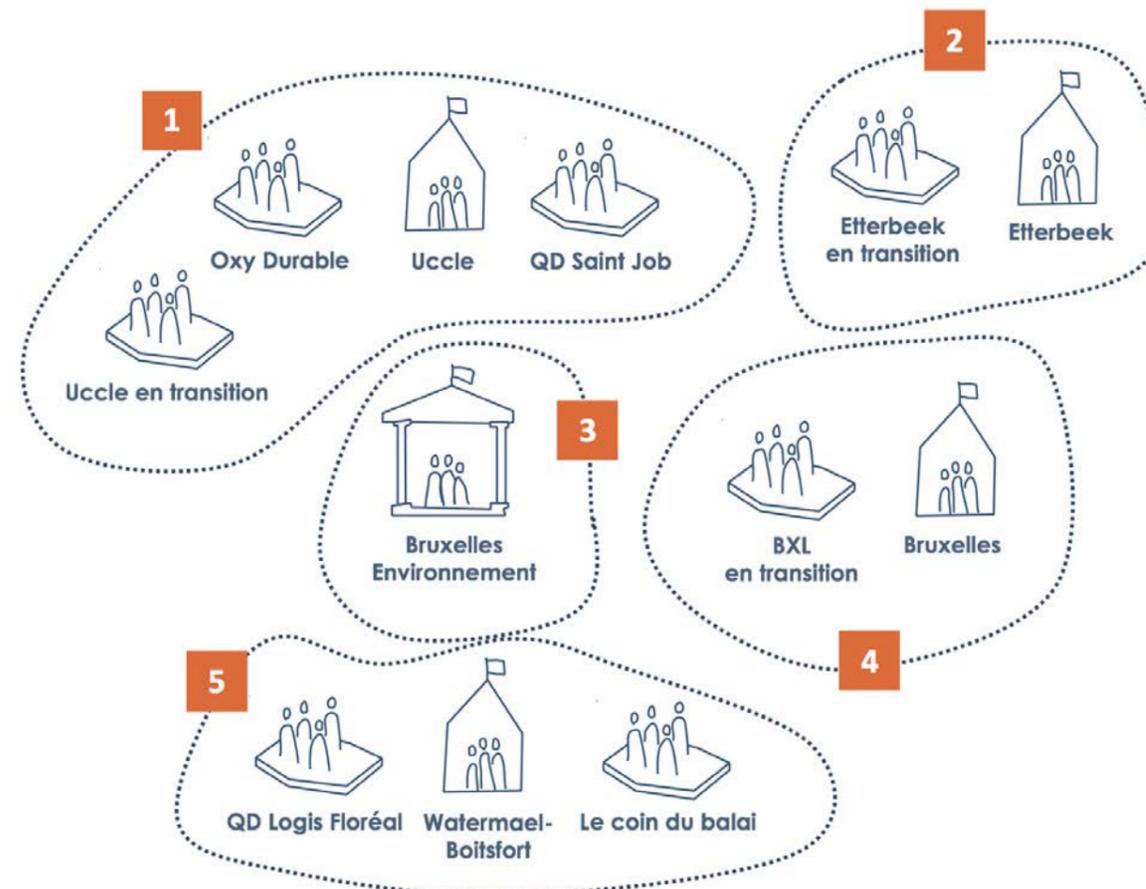
Chacun des living labs de **VILCO** regroupe, d'une part, les représentants d'une autorité publique communale ou régionale (collaborateurs administratifs ou élus) et, d'autre part, des membres d'Initiatives citoyennes locales (Ville en Transition ou Quartiers Durables citoyens - QD).

Les cinq living labs de **VILCO** ne se sont donc pas contentés de tester de nouvelles manières de collaborer : avec leurs questions, expertises, savoirs, remarques et suggestions, ils ont permis de nourrir la recherche, d'améliorer les dispositifs, de construire des outils et d'ébaucher des réponses aux questionnements de **VILCO**.

« Comment pouvoirs locaux et collectifs citoyens peuvent-ils mieux collaborer pour développer la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement ? »

## COMPOSITION DES LIVINGS LABS

Les 5 living labs de **VILCO** sont composés, à chaque fois, de la Commune et de une ou plusieurs initiatives citoyennes (soit "Quartier Durable" soit du mouvement "En Transition") :



## LES ACTEURS DU CONSORTIUM VILCO

**VILCO** a été porté par une équipe d'acteurs de terrain et de chercheurs passionnés par les thématiques d'environnement, de gouvernance et d'innovation sociale et publique :

**Brulocalis**, l'Association de la Ville et des communes de la Région de Bruxelles-Capitale ;

**Strategic Design Scenarios**, laboratoire d'innovation publique par le design ;

**Bruxelles Environnement**, l'administration régionale de l'environnement ;

**21 Solutions**, bureau de conseil, d'accompagnement et de mise en capacité d'acteurs publics, privés et associatifs, mais aussi de citoyens vers une transition durable de la ville ;

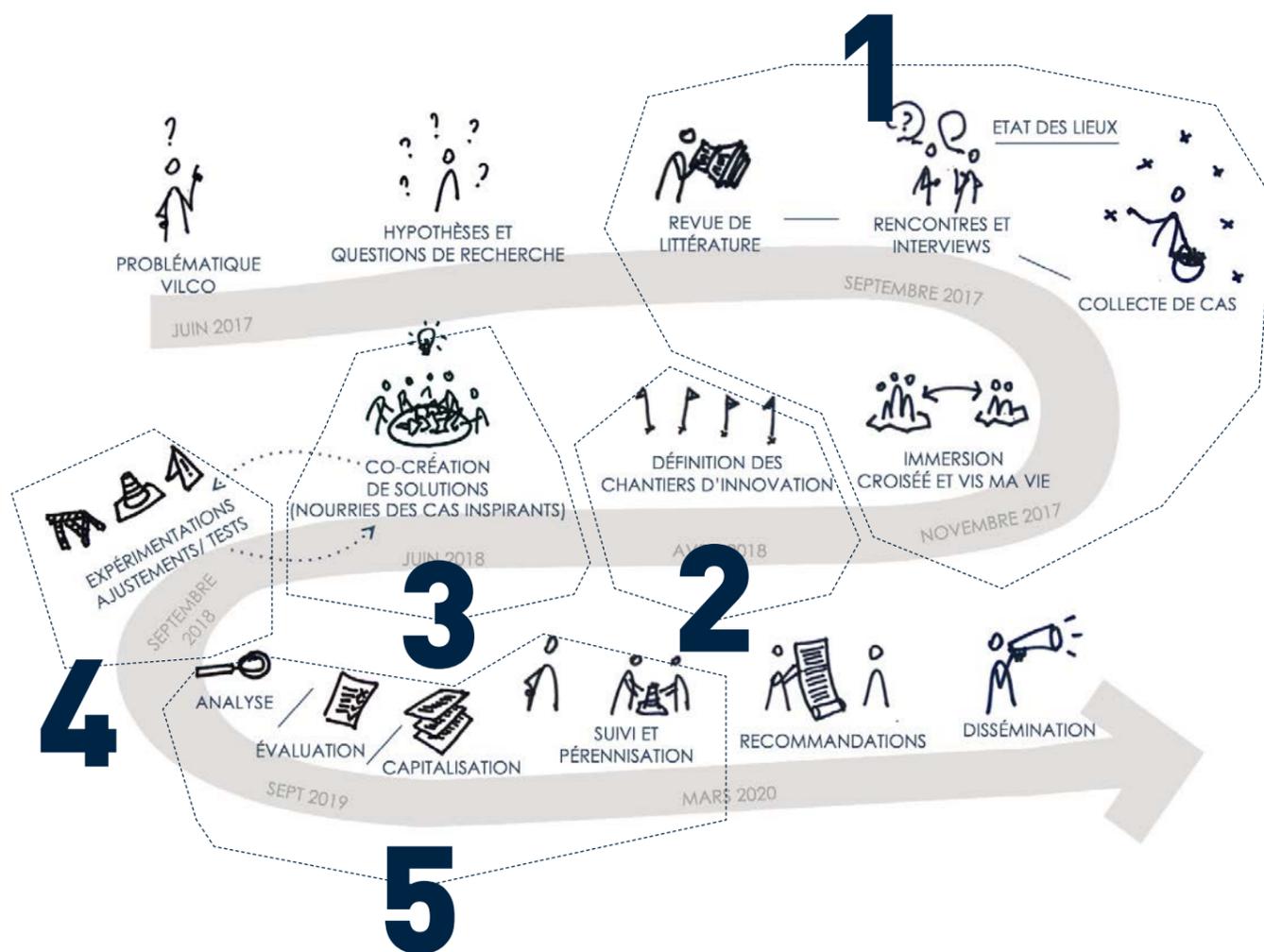
**La Fondation pour les Générations Futures**, "think tank" sur la participation citoyenne.

Quelques invités et experts extérieurs<sup>1</sup> se sont joints, au fil de la recherche, à ce petit monde. Ils ont apporté leur connaissance du terrain, participé à la réflexion, évalué **VILCO** de manière participative ou aidé à la prise de recul. Nous les remercions vivement.

<sup>1</sup> Bral, Periferia, ERU, Réseau transition.be, Ecores, Réseau des consommateurs responsables, Centre d'appui Co-Creatre, Stéphane Moyson (UMons), Tom Bauler (ULB-IGEAT), Amélie Pierre (UNamur), Thomas Delahais et Cherifa Oudghiri (Quadrant Conseil) Bernard Petre (Synergies & Actions).

# UNE RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE DE TROIS ANS

La recherche-action participative **VILCO**, s'est déroulée de mars 2017 à mai 2020. Le schéma ci-dessous illustre les différentes étapes du processus de recherche-action **VILCO**.



# UNE APPROCHE EN CINQ GRANDES ÉTAPES

Inspirées par l'approche du design, le projet **VILCO** s'est structuré autour de 5 grandes étapes :

- 1** L'immersion : pour bien connaître une thématique, il faut prendre le temps de l'investiguer en profondeur, sur le terrain. C'est l'état des lieux.
- 2** La définition des chantiers d'innovation : c'est l'identification des enjeux. Où est-il le plus opportun d'agir ?
- 3** La co-création des pistes de solutions : c'est la phase d'élaboration des scénarios d'expérimentations et de solutions potentielles.
- 4** L'expérimentation : après le travail de réflexion et l'élaboration de nouveaux modes de collaboration, il ne nous restait plus qu'à les tester et à vérifier si nos hypothèses étaient pertinentes.
- 5** Prise de recul, capitalisation et dissémination : qu'avons-nous appris au cours de ces trois années de recherche ? Et à qui transmettre cet apprentissage ?

# ON A TOUS UNE BONNE RAISON DE NE PAS COLLABORER...

Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios)

Collaborer avec les citoyens n'est pas une pratique tout à fait naturelle et innée pour les autorités publiques. Les autorités publiques n'ont pas véritablement de culture de la participation ou de la collaboration (même dans leur fonctionnement interne). Même si les logiques "de participation des usagers et des citoyens" s'accroissent, les nouvelles méthodes de travail avec les citoyens représentent « un défi pour nombre d'agents (fonctionnaires) dont la formation professionnelle leur a appris à se distinguer de ceux à qui ils fournissent des services. Elles peuvent également constituer une menace pour les élus qui se considèrent comme les représentants légitimes du

peuple » (Barnes, 2008, *Local Government Studies*). En outre, « les citoyens, les décideurs et les hommes politiques ont souvent des idées diamétralement opposées sur la nature et l'essence des nouvelles approches participatives. Les citoyens sont principalement intéressés par une participation [ou collaboration] directe au processus de décision publique, alors que les élus recherchent surtout de nouvelles formes de communication qui n'entraînent pas de changements fondamentaux dans le processus de décision politique existant » (Hierlemann, 2019, *Participatory democracy: From the talk of the town to a fundamental cultural change*).



Présentation inversée des initiatives citoyennes et de l'administration communale à Etterbeck

On peut dire – et l'expérience de **VILCO** l'a confirmé – que la pratique participative et collaborative avec les citoyens n'est pas tellement présente dans l'ADN de la culture administrative et politique en général. Les fonctionnaires et les élus ne sont pas des habitués de la participation ou des démarches collaboratives. Et du côté des citoyens, ce n'est pas forcément mieux : parfois soupçonnés de défendre leurs propres intérêts, leurs propres projets, sans nécessairement prendre en considération les autres habitants et usagers du quartier qui ne font pas partie de leur collectif.

La culture de la participation et de la collaboration exige donc de nouvelles façons de travailler ensemble, de nouvelles façons d'être : posture collaborative plutôt que culture compétitive, inclusivité plutôt qu'exclusivité, sens de la communauté plutôt que de l'individualité. Or débuter dans la participation ou la collaboration citoyenne n'est pas un problème en soi. Tout le monde peut apprendre. Chouette ! me direz-vous.

Oui, mais le vrai problème ne réside pas dans le savoir-faire, il réside dans le fait d'être convaincu de l'intérêt, de la plus-value, du sens, de la raison d'être de la participation et de la collaboration avec les habitants. Souvent, c'est là que le bât blesse.

**« Le vrai problème ne réside pas dans le savoir-faire, il réside dans le fait d'être convaincu de l'intérêt et de la plus-value de la participation et de la collaboration avec les habitants. »**

Notre longue expérience de travail de terrain, tant avec les pouvoirs publics qu'avec les citoyens, nous a permis d'identifier une série de "bonnes raisons" ou prétextes pour éviter de faire de la participation et de collaborer avec les citoyens. Bien entendu, ces raisons se nourrissent de perceptions, parfois profondément ancrées, d'idées fausses, de doutes, de suspicions, de craintes (de perte de pouvoir et de légitimité) et d'exagérations. Ces raisons sont évoquées dans la plupart des institutions publiques où fonctionnaires comme élus restent réfractaires à l'ouverture aux citoyens (Adams, Ramsden, 2019, *Reflections on citizen participation in Europe's cities*).

Nous avons sélectionné, ci-après, un florilège de ces "bonnes raisons" évoquées par les pouvoirs publics pour ne pas collaborer avec les citoyens ou pour ne pas donner plus de place à la participation.

– La participation des citoyens ? Pfff ! Ça ralentit tous les processus et projets

– Collaborer avec les habitants ? C'est inutile car les citoyens ne sont pas des experts

– De toute façon, les habitants ne connaissent rien du fonctionnement et des missions d'une commune

– Les citoyens ne sont bons qu'à se plaindre ! Par contre, pour proposer des solutions...

– Les citoyens ne s'intéressent pas aux actions de la commune ou au bien commun. Ils s'intéressent juste à leur petit problème à eux

– Avec les citoyens, les conversations restent toujours superficielles et sans profondeur

– De toute manière les citoyens ne nous font pas confiance. Ils sont tout le temps suspicieux de nos intentions !

– La participation citoyenne, ça coûte bien trop cher !

– Dans tous les cas, on n'a pas les ressources humaines et financières pour se mettre à travailler avec les habitants

– Pas besoin de collaborer avec les citoyens ! On travaille déjà avec des ONG, des syndicats et des associations de consommateurs

Comme vous le voyez, le chemin est encore long pour déconstruire ces multiples et diverses "bonnes raisons" de ne pas faire de la participation citoyenne. Même si quelques élus convaincus et des fonctionnaires motivés s'engagent dans des programmes, des projets ou des processus de collaboration avec les habitants, il faut être conscient que le nombre de "pas du tout convaincus" et "réticents" reste important. Ceux qui appellent de leur souhait une plus grande implication des habitants devront prendre en compte ces blocages, les identifier pour mieux les anticiper, les contrer, les contourner ou les déconstruire.

Par ailleurs, nous savons – toujours par expérience – que dans toute transformation, toute évolution ou démarche progressiste, tout le monde ne participe pas. Cela n'empêche pas de commencer avec une équipe restreinte d'acteurs motivés et convaincus. Il s'agira par la suite de donner à voir ce que cela produit, ce que cela transforme, ce que cela change. Bref, démontrer que : « non seulement ça marche, mais en plus ça peut produire de chouettes choses ! ».

Pour aller plus loin :

– télécharger gratuitement le jeu de cartes "La participation citoyenne ? Pitié non !" sur [www.shop.strategicdesignscenarios.net/](http://www.shop.strategicdesignscenarios.net/)

– télécharger également le *Livre blanc de la participation citoyenne* de 21 solutions et surtout le chapitre "les 5 idées reçues sur la participation" [www.21solutions.eu/outils/comment-inclure-les-citoyens-a-la-decision-publique-livre-blanc-de-la-participation-citoyenne/](http://www.21solutions.eu/outils/comment-inclure-les-citoyens-a-la-decision-publique-livre-blanc-de-la-participation-citoyenne/)

# C'EST QUOI UNE BONNE COLLABORATION ?

La collaboration, c'est une « relation bien définie et mutuellement bénéfique entre deux ou plusieurs organisations afin de réaliser des meilleurs résultats qui seraient probablement impossibles à réaliser par une seule organisation (Winer et Ray, 1994, *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey*). Mais que recouvre un concept comme « la bonne collaboration » si on l'applique aux interactions entre citoyens et administrations locales ? **VILCO** a voulu creuser cette question et y apporter une réponse détaillée.

## UNE DÉFINITION CO-CONSTRUITE\*

Après un travail collectif de discussion et réflexion, les partenaires **VILCO** se sont accordés sur une définition de la «bonne collaboration» :

- **Fait travailler ensemble** autorités publiques et initiatives citoyennes. Ce n'est ni effacer l'administration pour laisser place aux initiatives citoyennes; ni mettre ces dernières au service du travail des administrations;

- **Contribue à des changements** dans les compétences (capacité à collaborer), les attitudes (fierté, envie), les pratiques de ceux qui collaborent, qui à leur tour contribueront au maintien ou au développement des collaborations futures;

- Amène les collectifs citoyens à réfléchir à leurs **modes d'inclusion** des différents acteurs

impliqués, leurs relations aux autres habitants et leur vision de l'**intérêt général**;

- **Modifie les termes de la relation entre les acteurs**, qui sortent de leurs postures habituelles, et *in fine* aboutit à une reconfiguration collective du projet. L'idée c'est que chacun puisse contribuer à hauteur de ses capacités, de son expertise;

- **Produit une action publique et citoyenne plus résiliente**, au sens où c'est une meilleure réponse soutenable à des questions complexes; mais aussi au sens où elle a plus de chance de se maintenir et de s'adapter malgré les alternances politiques ou d'autres chocs externes.

Restait à savoir si cette définition était partagée par les participants des Living labs ?

\* Ce travail de co-construction a été animé par Quadrant Conseil (voir annexe : VILCO, ça a donné quoi ?)



Expérimentation des Grands budgets citoyens à Bruxelles Environnement



## **COLLABORATION VERTUEUSE, COLLABORATION LABORIEUSE.**

Amélie Pierre, socio-anthropologue et chercheuse à l'UNamur a tenté de répondre à cette question par le biais d'interviews réalisés selon la méthode d'analyse en groupe. Des rencontres avec les co-chercheurs de **VILCO**, Amélie retient un contraste entre deux visions de la "bonne collaboration" : l'une idéalisée et l'autre plus pragmatique.

---

**« Selon les co-chercheur.e.s,  
collaborer demande un effort  
considérable. »**

---

Au cours des entretiens, une certaine convergence des interprétations est remarquable à propos de ce que devrait être une collaboration : échange, confiance, l'implication des uns et des autres, mise à disposition des ressources mutuelles selon les possibilités de chacun en vue d'un bien commun : la transition écologique.

Lorsqu'il s'agit de définir la collaboration telle qu'elle est et non telle qu'elle devrait être, les co-chercheur.e.s des divers groupes soulignent la difficulté mutuelle à reconnaître l'expertise de chacun et à considérer l'autre comme un partenaire. Dans son article « Collaboration vertueuse, collaboration laborieuse... Soyons pragmatique ! », Amélie rappelle aussi que « Selon les co-chercheur.e.s, collaborer demande un effort considérable ».

Réalisés en fin de parcours **VILCO**, les interviews montrent que la réalité du terrain est bien plus complexe à appréhender que la théorie. Cependant, en adoptant la vision contextualisée de la collaboration, les acteurs tendent à être plus compréhensifs, plus indulgents vis-à-vis de leurs interlocuteurs. De nombreux co-chercheur.e.s soulignent l'importance d'éviter de porter des ambitions dont l'ampleur masquerait voire écraserait les "petits changements". La dimension processuelle est ainsi mise en avant. Par exemple, il est estimé que l'implication des communes doit être évaluée de manière particulièrement nuancée. Selon certains, les modifications actuelles, certes minimales, doivent être envisagées dans un processus.

Par ailleurs, ces modifications recèlent un effet "boule de neige" qui pourrait contaminer d'autres administrations. Ainsi, ponctuellement, l'étendue de la collaboration et des champs d'application de la collaboration a tendance à être décrite de manière processuelle, allant vers des logiques plus fortement collaboratives, s'étendant du local au régional, de montants limités à plus importants.

La socio-anthropologue, toujours dans l'article cité plus haut, nous invite à adopter « une vision alternative, une vision moins ambitieuse, plus nuancée, plus concrète et contextualisée. Non parce que la première vision [idéalisée, normative] est fautive et la seconde vraie mais parce que, lors des entretiens, l'une pousse à une évaluation radicale, l'autre à une évaluation plus nuancée, plus encourageante et plus favorable à penser, négocier, adapter et améliorer les pratiques. Ainsi les effets de la seconde semblent plus favorables à l'amélioration des pratiques. »





Visite des coulisses de l'administration communale de Watermael-Boitsfort

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

# 6 CONSEILS DE VILCO POUR MIEUX COLLABORER

Pendant trois ans, **VILCO** a récolté informations, observations, commentaires et constats au travers de près d'une quinzaine d'expérimentations et d'une étude préparatoire conséquente. Le travail de terrain et l'état des lieux se sont enrichis de la lecture et de la prise de recul apportés par une indispensable expertise extérieure (évaluation, groupe d'experts).

Thomas Delahais et Cherifa Oudghiri, du bureau Quadrant Conseil (spécialisé dans l'analyse d'impact des politiques publiques), se sont focalisés sur la question : **VILCO**, ça a donné quoi ? Leur mission était d'évaluer si nos hypothèses de départ avaient ou non été vérifiées en trois années d'étude.

Amélie Pierre, socio-anthropologue et chercheuse à l'UNamur, nous a accompagnés dans la co-construction d'une « vision commune et prospective de la ville collaborative de demain » et pour l'élaboration d'une définition commune du concept de résilience. Enfin, nous avons confié à Bernard Petre, fondateur de Synergies et Actions, la mission de porter un regard décalé sur le processus **VILCO**, d'en faire ressortir les éléments implicites, ceux qui orientent la recherche sans que nous en soyons conscients.

Dans cette section, nous avons essayé de traduire cette masse de connaissances et d'enseignements et de les rassembler en conseils utiles pour celles et ceux qui veulent mettre en œuvre des processus similaires sur leur territoire.

« **VILCO** a fait la démonstration de la faisabilité d'une collaboration pérenne, moins asymétrique, et fait espérer la possibilité de produire, à terme, une action publique et citoyenne plus résiliente au-delà du cadre expérimental » (Quadrant Conseil).

Comment aller plus loin ? Une question nous a guidés : que retenir de **VILCO** ?

En six conseils, nous vous offrons un résumé de trois ans de travail !

En six conseils, nous vous proposons un b.a.-ba de la collaboration entre initiatives citoyennes et administrations locales.

Ces 6 conseils sont les suivants :

- Construire une relation de confiance.
- Soigner les conditions de la collaboration.
- Du concret !
- Sortons de nos postures et de nos schémas habituels !
- Soyons inclusifs !
- Le tiers de confiance : si nécessaire, faites-vous aider !

Attention, ces conseils ont leurs limites...

Il n'existe pas de recette toute faite à reproduire telle quelle. Ces six conseils sont là pour vous inspirer. Ils dressent un cadre et indiquent quelques balises. Mais surtout, avant de les mettre en œuvre dans votre processus de collaboration, ils doivent être adaptés au contexte, aux acteurs et aux réalités du terrain.

Prenez le temps de co-construire du sur-mesure !



CONSEIL VILCO N°1

# CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE

## APPRENDRE À SE CONNAÎTRE

« La confiance est indispensable dans les affaires », dit-on. Certains y associent des principes pour l'instaurer ou la réinstaurer : fédérer autour d'une identité commune et partagée, associer aux décisions, respecter ses engagements, promouvoir la transparence, etc. Autant de conseils qui proviennent du monde de l'entreprise et qui pourraient être adaptés pour créer une confiance (voire une collaboration) inter-organisationnelle entre pouvoirs publics et initiatives citoyennes.

### LA CONFIANCE EST-ELLE INDISPENSABLE POUR LA COLLABORATION ?

« De nombreux co-chercheur.e.s ont mis en évidence combien non seulement la confiance envers l'autre est nécessaire à la collaboration, mais que, parallèlement, la reconnaissance est également fondamentale. Ainsi, pour collaborer, la confiance en l'autre (le fait de considérer qu'il n'est pas uniquement intéressé) doit se doubler d'une reconnaissance envers l'autre (considérer l'autre comme porteur de compétences) » (Amélie Pierre).

Selon Oviatt et McDougall (2003, cités dans *La confiance dans tous ses états*, Éric Simon, dans *Revue française de gestion*, 2007), « cette confiance conduit à des comportements coopératifs (parfois même entre concurrents) et à l'apprentissage collectif. » Ils ajoutent qu'« elle permet de tisser des liens sur le long terme et de bâtir un réseau connecté de relations autour duquel l'écosystème fonctionne sagement et efficacement. »

### LA CONFIANCE NE VA PAS DE SOI

Le terrain de la collaboration n'est ni vierge ni neutre. De plus, il ne suffit pas de décréter que la confiance est indispensable pour qu'elle s'instaure entre deux entités qui se rencontrent... qui plus est en ces temps de

défiante envers le politique. Les citoyens ignorent beaucoup du fonctionnement d'une Commune, des obligations légales, des règles de commandes ou de marchés publics, du parcours administratif de leurs demandes, etc. Le temps administratif est jugé, par nombre de citoyens, lent et peu en phase avec la volonté de faire des choses. « Échevins, administrations et mouvements citoyens ont des rapports au temps assez différents. Une partie des turbulences vient vraisemblablement de ce rapport différent au temps » (Bernard Petre).

La commune quant à elle voit les citoyens comme des administrés pas nécessairement légitimes pour participer à la gestion de la chose publique ou à la prise de décision et rarement comme des partenaires naturels avec lequel elle peut travailler. Le positionnement est asymétrique entre une autorité qui gère et décide et des citoyens qui votent, mais ne sont pas associés plus avant à la chose publique. Enfin, les demandes parfois vindicatives des citoyens sont jugées comme agressives ou partisans et peuvent être source d'une certaine réticence à la collaboration de la part de la Commune. La méconnaissance et la méfiance sont donc réciproques. La bienveillance est aux abonnés absents. Les deux mondes ne se connaissent pas ou peu. Ils se croisent, s'affrontent parfois, mais ne collaborent pas spontanément.



Expérimentation des Grands Budgets de projets citoyens, Bruxelles Environnement



## APPRENDRE À SE CONNAÎTRE, SE RAPPROCHER

Les “visites croisées” tout comme les “visites de coulisses des administrations” et les quelques ateliers de travail **VILCO** ont permis aux différents acteurs de découvrir la réalité de l'autre, de mieux comprendre ses contraintes. Au fil des rencontres, on découvre que les objectifs ne sont pas si éloignés et que chacun contribue et souhaite faire avancer les multiples dossiers et projets.

Dans le même ordre d'idée, **VILCO** a redessiné les “Rencontres de quartiers” pour en faire des moments conviviaux, avec un dispositif permettant un contact plus direct entre élus et citoyens et une meilleure écoute mutuelle. Par ailleurs, les temps de travail de **VILCO** ont joué un rôle important dans la construction de la confiance par la convivialité que le consortium a installé (dîner ensemble, boire un verre, écouter de la musique, etc.). Cette convivialité permet de consolider une interconnaissance mutuelle bienveillante, démystifier les rôles et postures de chacun et rapprocher les acteurs : « Je ne suis plus seulement “échevin”, je deviens Karim, habitant engagé d'Etterbeek ». « Je ne suis plus “juste citoyenne” du quartier Archiducs, je suis Dominique, habitante de Watermael-Boitsfort et experte en stratégie digitale. »

« Il s'agit de créer un cadre de confiance pour la collaboration. »

## TOUT D'ABORD, INSTAURER UNE RELATION

Lucia Aboutaoufik et Alessandra Kegeleirs (21 Solutions)



Pendant 3 ans, **VILCO** a donné lieu à une vingtaine de réunions pour chaque dynamique locale. Cela représente un temps considérable. Les premiers mois du projet ont été consacrés à mettre en place un contexte de rencontre entre les acteurs des Living Labs. Ces rencontres ont permis de faire connaissance entre les citoyens, les élus et les agents. Cette dimension humaine a été prégnante tout au long du projet.

Au départ, chacun arrive avec ses idées reçues, ses pré-conceptions (tant dans l'équipe qu'au sein des citoyens, de l'administration ou des élus). Petit à petit, la rencontre permet de faire tomber les préjugés. En fin de la première phase de **VILCO**, à la

question sur ce que chacun avait appris, nous avons observé au sein des living labs des changements de perception de l'autre.

Les antagonismes de départ - l'engagement est une valeur essentiellement citoyenne, l'administration s'oppose d'emblée aux citoyens, nous sommes tellement différents que le dialogue n'est pas possible - ont progressivement laissé de la place pour des positionnements plus ouverts : la Commune nous connaît assez peu mais est très soutenante, il y a des citoyens engagés au sein de la commune, les initiatives n'ont pas une si mauvaise image de la Commune, on peut se parler et surtout se comprendre.

Cette phase est la base du dialogue : reconnaître en l'autre un égal, l'humaniser (voir la personne derrière le rôle) ; qui aboutira par la suite à lui reconnaître également des qualités de partenaire, quand il aura une bonne connaissance de ses objectifs, compétences, ressources, pouvoirs et marges de manœuvre, instaurer des relations de confiance, nécessaire à la collaboration.

Par la suite, les rencontres autour de projets (les expérimentations) ont permis d'asseoir ces relations, tout en répondant au besoin de concrétiser : chacun voulait que ces relations puissent servir des projets concrets.

## SE METTRE SUR UN PIED D'ÉGALITÉ LE TEMPS DE LA COLLABORATION

Sans renoncer aux rôles et prérogatives de chacun, ce point est revenu à plusieurs reprises dans l'évaluation de **VILCO**. « Les différents acteurs étaient impliqués autant que possible de manière égale (même temps de parole, même possibilité d'exprimer son avis, ses idées, etc.), sans concurrence et sans opposition frontale, l'objectif étant que chacun puisse exprimer un point de vue légitime sur un sujet discuté. Ce point est essentiel, car il ouvre la voie à une relation de confiance entre agents, élus et citoyens » (Quadrant Conseil).

Pour mettre en place cette relation plus symétrique le temps d'un atelier de travail, l'animation de celui-ci est clé. Le recours à des outils, à des jeux, pour éviter les vieux réflexes de l'opposition frontale sont particulièrement efficaces. C'est la raison pour laquelle **VILCO** a élaboré une outillote qui est libre d'accès. Parfois le recours à un acteur tiers, qui assure plus de symétrie dans les débats, s'avère indispensable.

## TRAVAILLER SUR DES PROJETS CONCRETS ET OBTENIR DES RÉSULTATS ENSEMBLE

« Certains co-chercheur.e.s ont insisté sur l'effet important d'une activité de mise en situation ré-actualisée dans le cadre de **VILCO** au cours de laquelle la notion de confiance a été fondamentale. Selon ces derniers, cette situation a constitué un précédent dans la relation et a permis de construire la confiance et le travail collaboratif » (Amélie Pierre).

Les acteurs ont besoin de “constater” que le désir d'avancer se traduit effectivement par des actes, des projets, des expérimentations concrètes. La confiance instaurée est sujette à turbulence si les engagements des uns et des autres font défaut au moment clé de passer à l'action.

**VILCO** a fait l'expérience de plusieurs cas de turbulences : par exemple, lorsqu'un des acteurs prend soudainement les rênes et avance en solo, ou bien lorsque la collaboration instaurée s'étiole au moment où les choses deviennent stratégiques et/ou politiques par exemple. La confiance n'est jamais complètement acquise et donc doit être préservée tout au long de la collaboration, comme un élément précieux.

## Ancrer la logique collaborative et développer la culture de la participation 1/2

Qu'est-ce qui la motive ?

La collaboration entre initiatives citoyennes et pouvoirs locaux peut donner lieu à de nouvelles formes de participation. C'est encore les citoyens qui ont le mot à dire. Pour collaborer efficacement, il faut donc définir les modalités de collaboration (départementales, provinciales, régionales, nationales) et développer une culture de la participation de sorte à ce que les citoyens puissent participer et contribuer à la réalisation de projets.

Quel est le résultat attendu de cette expérimentation ?

Le résultat attendu est de trouver des moyens pour poser les bases d'une collaboration entre citoyens et pouvoirs locaux (en phase avec chacune des parties, formalisées ou non) et trouver des moyens de développer cette culture de la participation.

Comment pourrait-on expérimenter cette idée ?

**Modalité 1 :**  
Co-créer les modalités de collaboration entre initiatives citoyennes et pouvoirs publics : horaires, modalités de contact, personnes de contact, modalités d'échange,...

**Modalité 2 :**  
Mise en place d'un pacte de collaboration qui définit les rôles de chacun, les ressources et les modalités de collaboration. Cfr. Biogère.

**Modalité 3 :**  
Exercice de vision à long terme, quelle gouvernance et quelle organisation administrative et administrative collaborative se présentent-elles ? Comment ? Quelle décision ?

**Modalité 4 :**  
Forme collaborative de gestion, de gestion autonome, de gestion autonome et de gestion autonome.

# DU CONCRET !



CONSEIL VILCO N°2

Définition des expérimentations, Etterbeek

## COLLABORER POUR VOIR DES RÉSULTATS

Sans surprise, si le citoyen s'engage... il veut aboutir à du concret, à du changement pour lui, pour le quartier !

De même, les autorités locales veulent avancer dans la réalisation de leur programme, de leurs projets. Ne doutons pas de l'un ni de l'autre, partons du principe que chacun veut améliorer le bien-être, le vivre ensemble, le quartier. Et que tout le monde veut du concret !

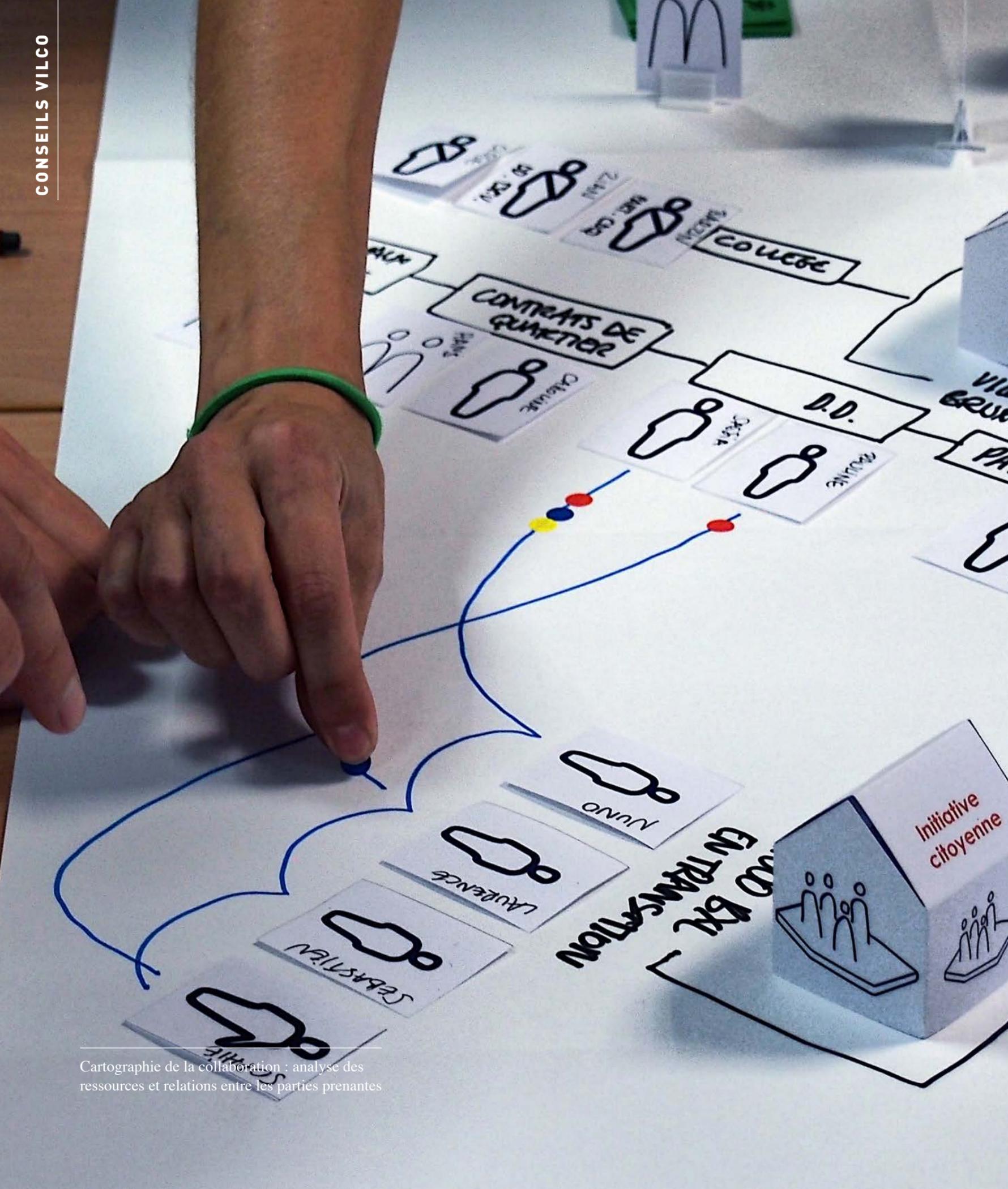
Une enquête menée en Wallonie, en 2017, (*Enquête sur la participation qu'a*

*le citoyen/l'utilisateur des villes et communes aujourd'hui*) relève qu'une personne sur 4 souhaiterait participer à la vie communale. Les résultats ne devraient pas être foncièrement différents à Bruxelles.

Le réservoir potentiel d'énergies est bien présent. Les temps sont mûrs pour de nouveaux modèles de gouvernance qui impliquent les citoyens et leur énergie créative.

**Modalité 5 :**  
Etude, analyse de la non-collaboration (y compris desobéissance civile, collaboration sans limites, ses actions sans limites, ses forces, qu'elle apporte-t-elle ?)

**Modalité 6 :**  
Expérimenter une action dans l'espace public et voir ce qui se passe.



Cartographie de la collaboration : analyse des ressources et relations entre les parties prenantes



## LA STRATÉGIE DES PETITS PAS

Pour avancer, il faut ne pas vouloir tout et tout de suite ! La collaboration entraîne des changements importants pour les pouvoirs locaux et les initiatives citoyennes. Chacun doit sortir de sa zone de confort. L'impression que les choses ne vont pas assez vite ou que l'on fait du surplace est parfois inévitable.

« Au vu du fonctionnement fortement formalisé de l'administration, il est raisonnable de considérer que la collaboration soit réalisée graduellement, le degré de collaboration dépendant des besoins et du contexte » (Amélie Pierre).

« De nombreux co-chercheur.e.s soulignent l'importance d'éviter de porter des ambitions dont l'ampleur masquerait voire écraserait les "petits changements". La dimension processuelle est ainsi mise en avant. Par exemple, il est estimé que l'implication des communes doit être évaluée de manière particulièrement nuancée. Selon certains, les modifications actuelles, certes minimales, doivent être envisagées dans un processus. Par ailleurs, ces modifications recèlent un effet "boule de neige" qui pourrait contaminer d'autres administrations » (Amélie Pierre).

## ARRIVER À DES RÉSULTATS

Combien de plans, de projets restent dans les tiroirs et ne voient jamais le jour ni l'ombre d'une concrétisation ? La collaboration doit avoir pour objectifs des résultats tangibles et visibles sur le territoire.

« C'est là que tout a changé pour la plupart des participants ; aboutir à des résultats concrets est ce qui a permis de faire la démonstration de l'intérêt d'une démarche collaborative. Avec VILCO, les participants ont expérimenté la collaboration avant de l'apprendre,

et in fine ont appris en faisant. La dimension expérimentale joue à plein : les participants ne risquent rien à participer, ils peuvent s'exprimer franchement et tester des idées, mais aussi cueillir les fruits de leur investissement en assistant à l'aboutissement de leurs efforts » (Quadrant Conseil).

Les expérimentations de VILCO ont permis de produire quelques pistes de résultats concrets auxquels la collaboration entre citoyens et pouvoirs publics permet d'aboutir : le prêt de locaux dans des bâtiments publics (avec une possible institutionnalisation du service), la mise en place d'un nouveau marché à Watermael-Boitsfort, une cartographie conjointe (initiative/ commune) à Etterbeek, la simplification administrative des demandes pour un appel à projets (Bruxelles Environnement), un redesign des rencontres citoyennes (Bruxelles-Ville et Uccle), etc.

Cette approche par le concret s'est particulièrement illustrée dans VILCO par la logique d'expérimentation, à savoir oser essayer, tester des idées, passer à l'action. Et ce de manière légère et temporairement "hors des cadres" pour valider ou invalider un concept ou des hypothèses. Cette démarche expérimentale, qui est au cœur de la méthodologie design, est assez naturellement présente dans l'innovation sociale et citoyenne, mais moins dans les administrations publiques. En proposant cette logique d'atterrissage sur du concret VILCO a réussi à conserver la motivation collective des citoyens, agents et élus.





CONSEIL VILCO N°3

# SORTONS DE NOS POSTURES ET SCHÉMAS HABITUELS !

## POUR COLLABORER IL FAUT ACCEPTER DE CHANGER DE POSTURE

La plupart des co-chercheurs **VILCO** ont accepté de sortir de leurs postures, de leurs schémas de fonctionnement habituels. Grâce à eux, nous avons pu montrer qu'il était judicieux pour assurer une fructueuse collaboration de créer des espaces, des moments qui permettaient de casser les codes et les postures habituelles des uns et des autres.

En effet, sur le terrain, il est encore trop habituel de retrouver administrations, élus et citoyens dans des postures qui ont pour effet de figer les rôles et fonctionnements de chacun.

Élus et fonctionnaires, nous sommes garants du bien commun. Nous administrons et vous êtes nos administrés. Nous sommes à votre écoute pendant les heures de bureau et allons traiter votre demande selon la procédure habituelle. Veuillez compter un délai administratif certain avant de recevoir notre réponse.

« Collectifs de citoyens, nous souhaitons créer du bien pour notre communauté. Nous attendons des pouvoirs publics, de l'échevin qu'ils

nous soutiennent et prennent rapidement en compte nos demandes et attentes légitimes. Écoutez-nous - en dehors des heures de bureau - car nous parlons au nom des Citoyens, et exaucez rapidement nos demandes ».

Toutes caricaturales qu'elles soient, ces deux attitudes extrêmes se retrouvent de manière plus ou moins développées dans la plupart des collaborations 'classiques' entre collectifs citoyens et pouvoirs publics.

« Selon certain.e.s, le "lâcher-prise" est nécessaire, mais pas évident dans le chef des administrations.(...) Laisser le citoyen s'impliquer dans la décision implique souvent de mettre de côté leurs propres objectifs. Il y a une crainte que le citoyen prenne une décision envers un bien commun spécifique, celui du projet. (...) Difficulté également du côté des citoyens qui mettent en évidence une tendance à considérer que l'administration devrait être au service du citoyen. L'expertise spécifique de l'administration est parfois reconnue après une remise en question ou un débat d'idées au sein des entretiens » (Amélie Pierre).

## Comment sortir de nos postures habituelles ?

L'expérience **VILCO** nous a montré qu'il était possible de mettre en place des dispositifs de collaborations simples qui permettent de changer le mode habituel de relation avec comme bénéficiaires premiers : une confiance, un respect mutuel, une créativité et un esprit d'entreprendre en commun accrus ainsi qu'une reconnaissance de l'expertise et de la motivation de l'autre.



Atelier inter-livings labs de co-création de solutions



### SE RENCONTRER POUR DÉPASSER ENSEMBLE LES PRÉJUGÉS

Difficile de changer de posture si chacun reste attaché à ses idées reçues. Pour changer de point de vue, rien de tel qu'une rencontre entre les différents acteurs voir, pour un temps limité, se "mettre à la place de l'autre". À cet égard l'expérimentation sur la visite des coulisses de l'administration communale a rencontré beaucoup de succès. L'outilothèque **VILCO** propose également une série d'outils pour favoriser ce rapprochement.

**Proposer des moments communs de créativité, de recherche de solutions et d'améliorations a également permis à chacun d'adopter une vision de l'autre plus positive, plus reconnaissante de ses compétences et de ses capacités.**

### SE METTRE À NU, LÂCHER PRISE... AVEC DES BALISES

Qu'il soit clair pour tout le monde que, le temps des rencontres, la veste tombe ! Tout en étant conscient qu'il faudra la remettre à un moment : qui devant son Collège, qui devant les autres membres

du collectif citoyen. Ces balises doivent permettre à chacun de savoir dans quel jeu il joue, sans créer des attentes démesurées qui risquent de créer avec le temps déception et perte de confiance.

**Pour le temps de cette collaboration, il convient donc de se parler avec honnêteté, sincérité et transparence, autrement dit, "se dire les choses".** « Je vais être franc avec vous, moi je suis convaincu, mais au sein du Collège ce n'est pas gagné du tout, donc je ne peux rien vous promettre sinon que je vais faire tout pour défendre cette idée et me battre pour qu'elle passe. »

Ce type de posture nous permet de prendre la mesure de la sincérité des propos de l'autre, mais aussi de désamorcer des possibles turbulences en cas d'échec. Dans cette logique, on cherche à éviter les promesses impossibles à tenir. Une fois ce contexte installé, chacun sans distinction peut proposer des idées, sans que la parole de l'un ne vaille plus que celle de l'autre.

Chaque acteur est légitime pour partager son ressenti, ses impressions, ses craintes, etc. Cela requiert certainement une certaine forme de "lâcher-prise" de part et d'autre.

### SE METTRE EN MODE EXPÉRIMENTATION

La démarche **VILCO** a fortement été influencée par l'approche du design : avant de concrétiser et pérenniser une idée, on passe toujours par une phase d'expérimentation. Cette phase peut prendre différentes formes avec des niveaux très différents de matérialisation, de prototypage. Chacun accepte que le test ne soit pas forcément concluant et que le prototype puisse être abandonné. On se donne le droit d'innover, d'essayer des nouvelles manières de faire, même si cela peut paraître hors norme ou hors cadre.

Accepté de tous, ce mode de fonctionnement exige des uns et des autres de sortir de son schéma de fonctionnement habituel. Il permet de faciliter le travail en commun en diminuant le stress lié aux enjeux de l'irréversible :

« Nous réfléchissons ensemble et mettons notre diversité au service de notre projet commun, mais le résultat de notre travail en commun ne doit pas forcément passer par une concrétisation statutairement reconnue et à long terme. Tout ne doit pas être gravé dans le marbre. Permettons-nous mutuellement de nous être trompés... ».

C'est aussi accepter pendant cette phase de test, le statut précaire, temporaire ou exceptionnel d'une décision, d'un aménagement, d'une manière de faire. Tout cela demande de la part des différents partenaires une énorme bienveillance mutuelle. « On ne sait pas si ça va marcher, donc faisons, et on verra ce qui se passe ».





CONSEIL VILCO N°4

# SOIGNER LES CONDITIONS DE COLLABORATION

## UNE COLLABORATION, IL FAUT EN PRENDRE SOIN

Pour instaurer la confiance, permettre le changement de posture souhaité, l'atmosphère dans laquelle se déroulent les interactions est plus déterminante qu'on ne le croit. Les enjeux sont certes importants. Mais les conditions dans lesquelles les échanges se déroulent sont loin d'être accessoires.

**VILCO** a donc porté une attention particulière au caractère convivial des moments de collaboration (local adapté, snacks et boissons proposés, musique, moments d'échange informels), en prévoyant des animations adéquates pour avancer (création d'outils **VILCO**) et en tenant compte des disponibilités des multiples co-chercheurs.

« C'est là le troisième élément expliquant les réussites de l'expérience **VILCO** : pouvoir travailler de manière ludique, dans un environnement agréable, hors du cadre institutionnel et de tout formalisme administratif potentiellement contraignant. Avec son attention aux conditions de la collaboration, l'équipe a permis d'allumer un troisième moteur à la participation : aux motifs utilitaristes et à la satisfaction de voir des débouchés concrets, s'ajoute ainsi le plaisir de se retrouver et collaborer, et ce malgré le poids (en temps passé, en charge mentale...) que représente **VILCO**, notamment pour les citoyens » (Quadrant Conseil).



## SOYONS EFFICACES !

La bonne avancée régulière des travaux nourrit tant la confiance des uns envers les autres que la motivation à poursuivre son investissement dans la collaboration. Les partenaires doivent sentir que l'on avance, que des étapes sont franchies, que chaque réunion, et les investissements en temps que cela suppose, porte ses fruits. L'efficacité de la collaboration repose avant tout sur le respect des préceptes très classiques de la gestion de projets ou de la gestion des réunions. Une série d'évidences mais que l'on a souvent tendance à oublier dans le feu de l'action.

## L'ÉTERNEL CASSE-TÊTE DES AGENDAS

Loin d'être un détail, la question des horaires est clé pour qu'il puisse y avoir collaboration. Au même titre que la co-création, la collaboration nécessite des moments de rencontre. L'un des enjeux de **VILCO** a été de trouver les moments conjoints : quand organiser ces rencontres alors que chaque acteur a des disponibilités très différentes ?

Dans les Communes, on travaille majoritairement durant les "horaires de bureau", du lundi au vendredi et de 8h30 à 16h30. Les activités (professionnelles ou domestiques) des citoyens occupent également leurs journées, ce qui les rend disponibles durant leurs loisirs, plutôt le soir et le week-end. Les élus sont quant à eux à cheval sur les horaires de bureau et les prestations en soirée, le plus souvent, sept jours sur sept mais avec des agendas déjà bien remplis.

Comment dès lors faire en sorte que les partenaires puissent participer aux rencontres dans de bonnes conditions ?

Comment tenir compte des horaires habituellement pratiqués par les uns et les autres pour trouver un *modus vivendi* acceptable ?

Choisir des horaires de réunions à mi-chemin, ou des horaires en alternance en journée et en soirée, ou encore, pour les administrations, dédier à ce type de contact des fonctionnaires qui ont la permission de travailler en partie en horaires décalés.

**VILCO** a testé plusieurs formules... Sans avoir trouvé la solution parfaite.

Comment répondre à ce défi de concilier les agendas ? Dans une société où on veut de plus en plus de participation citoyenne, comment la rendre possible ? Différentes pistes non explorées pendant **VILCO** mériteraient d'être creusées.

Du côté des employés communaux, changer les contrats de travail et leur permettre une flexibilité d'horaires pour les prestations en soirée et le week-end, aussi bien pour le personnel en charge de la participation, mais aussi les autres services qui peuvent jouer un rôle dans la collaboration : urbanisme, budget, travaux, espaces verts, etc.

Du côté citoyens, le congé politique a également été cité, permettant aux salariés de prendre un congé pour raison politique. Une reconnaissance du travail bénévole dans le calcul de la pension, une autorisation de prendre des congés auprès de son employeur pour bénévolat (comme en France), un temps citoyen obligatoire, etc.



## CONCILIER LES AGENDAS ? CHANGER LE CADRE !

Lucia Aboutaoufik et Alessandra Kegeleirs (21 Solutions)

Cette question peut paraître anodine mais elle est cruciale pour la collaboration : il s'agit d'une part de la rendre possible, de favoriser la participation des citoyens. Par exemple, leur permettre de combiner leur implication citoyenne avec une activité professionnelle/familiale/sociale. Il s'agit aussi de ne pas instaurer de rapport de force en imposant tel ou tel horaire.

Les voies choisies dans **VILCO** ont été les suivantes : co-construire les agenda (via des sondages en lignes), demander les préférences d'horaire et proposer des compromis comme la solution du 16-19h qui est à cheval sur les deux horaires. Et dans tous les cas, la planification anticipée permet à chacun de se rendre disponible, sans oublier d'avoir un ordre du jour attractif !



Jeu collectif de priorisation des facteurs clés d'une bonne collaboration

## RÈGLES D'OR DE LA GESTION DE RÉUNION

Sandrino Holvoet (Fondation pour les Générations Futures)

Bien définir les objectifs et les limites de la collaboration, de la réunion, etc.

« À la fin du projet ou à la fin de la réunion, nous serons contents si... » est la question clé à se poser très régulièrement. Avant d'entamer la collaboration, mais aussi au début de chaque réunion.

Travailler avec des ambitions compatibles aux ressources disponibles et se fixer des objectifs intermédiaires clairs.

Avancer pas à pas !

Avoir recours à des moments d'expérimentation qui permettent de tester à des stades divers et avec peu de ressources les idées qui circulent.

Préparer les réunions : fixer des ordres du jour, trouver les méthodologies qui conviennent à vos objectifs, définir et répartir les rôles de chacun.

Innovez dans vos animations : la discussion en plénière pendant toute

une réunion est rarement la méthodologie la plus efficace.

En fin de réunion, faire le bilan de ce qui est acquis et des questions encore pendantes. En fonction de ce bilan, se fixer les objectifs et les modalités de préparation des réunions suivantes...

Planifier les suites de votre événement, réunion, de votre expérimentation.

Organiser régulièrement une communication des avancées vers un public plus large (autres citoyens, services communaux, échevins, ...).

Relancer en continu le recrutement de nouveaux citoyens.

Adapter les méthodologies au public, aux participants, aux objectifs recherchés, n'utilisez pas de formule toute faite !


 CONSEIL VILCO N°5

# SOYONS INCLUSIFS !

## COLLABORER ENTRE *HAPPY FEW* ?

Comme tout projet, le projet **VILCO** a ses points forts et ses limites. L'une d'entre elles est assumée : les collectifs citoyens partenaires étaient connus pour être déjà très actifs et avec une certaine ancienneté (puisque le but était entre autres de pouvoir analyser les pratiques de collaboration existantes). Les citoyens participants étaient donc fort enclins à prendre part au parcours de collaboration avec les administrations. À l'analyse, aucun des 5 living labs de **VILCO** (Bruxelles-Ville, Etterbeek, Uccle, Watermael-Boitsfort et Bruxelles Environnement) n'intégrait de manière significative des citoyens issus de populations plus fragiles.

« La composition du groupe de co-chercheur.e.s est considérée comme étant liée à un certain "entre soi". De nombreux co-chercheur.e.s soulignent de manière critique l'exclusion de fait de certaines franges de la population et la contradiction avec la conception morale partagée par une part importante des co-chercheur.e.s : l'équité sociale, la participation de tous à la gouvernance locale » (Amélie Pierre).

**VILCO** s'est avant tout focalisé sur une approche moins asymétrique et les résultats concrets qui pouvaient en découler. Être plus inclusif était la prochaine étape... quand nous aurions pu l'intégrer dès le départ.

Notons que le problème se pose différemment pour les collectifs citoyens locaux que pour les communes. Pour les premiers, la question de l'élargissement de la base du collectif est souvent vue comme un challenge de ralliement d'autres habitants devant permettre d'augmenter les ressources humaines au service des causes portées par le collectif. Il est rarement vu comme un défi d'augmentation de la réelle diversité des points de vue au sein du collectif... Une diversité qui apporte bien sûr son lot de difficultés en termes de gestion et d'animation, de recherche de consensus, mais aussi sa part de renforcement de la crédibilité du collectif en termes de représentativité du quartier.



## SORTIR DU “QUI SE RESSEMBLE, S’ASSEMBLE” !

Dans son rapport, la socio-anthropologue Amélie Pierre, souligne la tension entre l’aspiration des co-chercheur.e.s de **VILCO** à servir l’intérêt général et le constat du peu de diversité au sein des Living labs qui participent à l’étude.

En effet, bien que chacun se sente mû par l’intérêt général, le manque de diversité au sein des acteurs en présence ne peut être garant de représenter effectivement cet intérêt général, vu comme la somme des intérêts particuliers, car tous les intérêts particuliers ne sont pas représentés et ne peuvent donc pas s’exprimer (les PMR, les allochtones, les SDF, les migrants, ...).

L’inclusion est donc d’une importance cruciale, notamment lorsqu’il s’agit de légitimer certains processus tels que les budgets participatifs, les assemblées de quartiers ou autres espaces de concertation portés par les pouvoirs publics, ou les espaces plus informels. Nous pensons qu’il est indispensable, avant de mettre en place un espace de collaboration, de se poser ces questions et d’identifier des pistes pour élargir la représentativité citoyenne et favoriser une plus large inclusion des citoyens à ces processus.

## POUR LES COLLECTIFS, varier les modes de rencontres et les niveaux d’investissements... dans une démarche participative !

En commençant par varier les modes, les lieux et les moments de contacts avec les autres habitants. Mais aussi en admettant différents niveaux d’investissements possibles dans le collectif. La participation de chacun se faisant en fonction de sa réalité, de ses talents : si vous avez une heure à consacrer pas semaine ou par mois, si vous êtes doué en dessin, en bricolage, en rédaction, etc.

Ne pas hésiter non plus à soumettre les idées à un panel plus large de citoyens sans oublier de leur donner l’occasion d’y apporter leurs propositions ! Là aussi, il faut varier les modes de contact pour toucher une diversité de public et cibler ceux qui ont le plus de chances d’avoir des points de vue différents des vôtres. Bref, faire de la participation dans la participation ! Cela peut passer notamment par le fait d’aller consulter les habitants du quartier (hors du collectif) pour leur soumettre les projets du collectif et ainsi veiller à un minimum de soutien ou tout du moins d’approbation globale.

## POUR LES COMMUNES, soutenir l’inclusion en passant par des relais locaux, en impliquant plusieurs services de l’administration, en variant les thématiques et modes de communication

Outre l’aide aux collectifs citoyens pour appliquer les conseils proposés précédemment, la Commune doit veiller à ne pas travailler uniquement avec les groupes les plus “pros” qui s’adressent spontanément à elle.

Il faut aussi encourager la collaboration avec les citoyens qui sont moins enclins à s’auto-organiser et à porter un projet. Cela passe par exemple par des collaborations avec des structures qui quadrillent au quotidien des quartiers abritant des populations plus fragiles. Attention cependant à ne pas transformer la participation des citoyens en la participation des permanents qui animent ces structures... Les permanents sont là pour “aider à”, pas pour se “substituer en”.

Instituer une collaboration entre services de l’administration : certains ont une expérience avérée par rapport à certains publics cibles tels que les CPAS, Services Enseignements, Sport et culture, Jeunesse, ASBL locales, etc.

Adapter les modes de communication, de débats, de réflexion, de créativité aux publics que l’on veut inclure. Trop souvent, on doit entendre « on a diffusé un tract, mais personne ne l’a lu dans ce quartier, alors on a continué sans eux. »

En fonction des sujets traités, les publics exclus peuvent fortement varier. Si l’inclusion est clé, alors mieux vaut chercher à travailler sur des sujets qui intéressent le plus grand nombre... plutôt que de tenter de faire venir le plus grand nombre sur votre sujet de prédilection...

Ces quelques exemples ne sont pas des recettes miracles en matière d’inclusion dans les dynamiques de collaboration citoyens-communes, mais renforcent l’idée que chacun a sa part d’ouverture et de créativité à déployer pour faire avancer les choses.



## Quelques pistes pour renforcer cette diversité



### LA PARTICIPATION DE TOU.TE.S ? REPRÉSENTATIVITÉ CITOYENNE DANS LES PROCESSUS DE COLLABORATION

Lucia Aboutaoufik, Carol Clara, Alessandra Kegeleirs (21 Solutions). Voir en annexe pour article complet.

Inclure le plus grand nombre à des processus collaboratifs reste un enjeu. Au sein de **VILCO** un nombre restreint d’initiatives citoyennes a été impliqué dans la recherche-action. De ces initiatives, seuls quelques membres se sont impliqués de manière proactive et directe.

Sans impertinence aucune, on peut se demander : Pourquoi favoriser la collaboration des pouvoirs publics avec ces quelques citoyens volontaires ? Sont-ils représentatifs de l’ensemble des citoyens concernés ? Faut-il qu’ils soient représentatifs ? Quelle légitimité ont-ils dans la prise de décision ? Et les autres, les citoyens qui ne participent pas, comment les inclure ?

Nous le savons très bien, dans les processus participatifs, certains publics participent moins facilement. Par manque de temps, d’intérêt, d’information ou parce qu’ils ne se sentent pas légitimes ou suffisamment confiants pour donner leur avis. Les pouvoirs publics de leur côté sont souvent effrayés par le temps qu’il faut investir dans ces démarches et par la charge de travail que cela implique. À ceci, s’ajoute la crainte que ces espaces de dialogue, de consultation, de cocréation ou de codécision ne soient pas toujours représentatifs de la population du territoire concerné.

L’enjeu de l’inclusion nous semble donc avoir une place importante dans la réflexion.

### DES ACTIVITÉS MULTI-OBJETS

Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios)

Parmi les pratiques prometteuses, on observe que concevoir des événements multithématiques où se mêlent rencontres (débats, expositions, etc.), moments de travail, moments de convivialité (musique, diner partagé, projection de film/documentaire, etc.) contribuent à attirer un public plus élargi qu’une simple réunion de travail autour d’une table. Par ail-

leurs, les moments de la collaboration sont clés, car les publics ne sont pas tous accessibles aux mêmes horaires (le temps du midi, le soir, le samedi, le dimanche, etc.), il convient donc de les varier dans la mesure du possible. Enfin, offrir un espace garderie, par exemple, peut permettre à des jeunes parents de venir participer à ces rencontres.



## PARTICIPER, ÇA PREND DU TEMPS ! COMMENT VALORISER CET ENGAGEMENT ?

Lucia Aboutaoufik, Carol Clara, Alessandra Kegeleirs (21 Solutions)

Les citoyens qui s'impliquent dans des démarches collaboratives donnent beaucoup de leur temps. Se déplacer, payer un garde-enfants, etc. Cela peut s'avérer coûteux de participer à une réunion, un atelier ou un événement de ce type.

Au sein de **VILCO**, en démarrage de projet, un budget global a été prévu pour le défraiement des participants. Celui-ci a été réparti selon le principe de jetons de présence avec un double objectif :

Le premier est de limiter les freins à la participation et de permettre une égale participation de tou.te.s à nos activités, notamment en prenant en charge les éventuels frais (baby-sitter, ticket de métro, etc.).

Le deuxième est, de manière symbolique, de récompenser le temps et l'expertise mis à disposition du projet. Les montants ont été fixés conformément au règlement sur les activités de volontariat à 34 € par jour et par personne.

Dans la pratique, une partie des citoyens ne voulaient pas de ce défraiement et préféreraient soit reverser l'argent à leur initiative, soit recevoir des dons en nature (un repas, des formations, etc.). Cette méthode a toutefois été fort appréciée et elle constitue une piste à retenir pour élargir la participation à d'autres publics, si les citoyens sont sollicités à de multiples reprises.

A cet égard, l'expérience du projet CitizenDev peut nous être utile. Les porteurs du projet se sont rendu compte qu'il était très délicat de faire émerger des initiatives si cela imposait aux citoyens de s'engager gratuitement dans des actions au même titre que des professionnels qui, eux, étaient rémunérés.

Dans le compte rendu du **projet CitizenDev**, les porteurs de projets constatent par ailleurs que « notre société prône une vision de l'engagement citoyen qui se doit d'être désintéressé : ni financier (être payé) ni reconnaissance (être félicité). Les deux types de motivations (intérêts individuels et altruistes) sont considérés comme incompatibles. Or, [...] les habitants ne s'engagent pas uniquement pour développer leur quartier ou communauté, mais aussi pour se faire une expérience valorisable sur leur CV, dynamiser leur réseau social, valoriser leurs compétences artistiques, trouver un emploi... Cette conjonction de motivations permet sans doute de maintenir l'engagement dans le temps et même de le renforcer. Il est nécessaire de valoriser le travail accompli, de reconnaître la plus-value apportée par ces citoyens dans leur quartier. Cette reconnaissance peut prendre plusieurs formes dont notamment une rémunération. Ne pas reconnaître l'importance d'une rétribution monétaire conduirait à envisager l'engagement citoyen uniquement à la portée d'une classe moyenne ou favorisée qui pourrait se permettre d'investir temps et énergie sans rien attendre en retour. Il est néanmoins important de souligner que si le défraiement est une forme de valorisation et peut faciliter la participation de certains, il n'en est pas l'unique moteur : « Il faut que les gens aient un rêve pour être investis dans des projets pareil, il faut que les gens y croient. Ce n'est pas l'argent qui les ramènera, ce sont les rêves. » (Living lab du quartier Brabant).



Facteurs clés d'une 'bonne collaboration',  
Bruxelles Environnement

## ASSEMBLÉES CITOYENNES : DES CITOYENS VOLONTAIRES, MAIS AUSSI DES CITOYENS TIRÉS AU SORT

Alessandra Kegeleirs (21 Solutions)

Pour favoriser l'inclusion du plus grand nombre, lors du maquettage des Conseils consultatifs de quartier à d'Etterbeek, nous avons recouru à une composition mixte qui inclut tant des citoyens volontaires, qu'un échantillon de citoyens tirés au sort. Ceci afin de favoriser une meilleure représentativité des habitants de la commune ou du quartier. Au-delà du dispositif, il est primordial d'impli-

quer les citoyens en amont, déjà au stade de la réflexion, pour s'assurer qu'il y ait un désir de participer et un objectif commun, mais aussi afin d'identifier les freins à ce type d'engagement, pour les dépasser ! Prendre le temps de co-construire avec les publics, mais aussi prendre le temps d'aller à la rencontre de ceux qui ne participent pas enrichira le processus.

## VOYAGE D'ÉTUDE : RETOUR SUR LE VOTE DU BUDGET PARTICIPATIF DE LA VILLE DE PARIS, LE VOTE POUR TOU.TE.S !

Carol Clara et Lucia Aboutaoufik (21 Solutions)

Un des enjeux, quand on parle de Budget Participatif, c'est celui de la diversité et de la représentativité, tant des personnes qui soumettent un projet, que de celles qui votent.

Dans le cadre du Budget Participatif de la Ville de Paris, plusieurs dispositifs ont été mis en place afin de mobiliser et d'outiller un maximum de personnes pour prendre part à ce processus : communiquer par plusieurs canaux (arrondissements, médias numériques et papiers, associations locales, campagnes de publicité dans l'espace public et à la radio, etc.) ; donner de la visibilité et valoriser ce qui s'est déjà fait ; utiliser l'espace public comme lieu de mobilisation et de rencontre (stewards, points info) ; permettre des espaces d'échange via des comités et des assemblées de quartier. L'implication des différents relais est particulièrement intéressante : des associations locales qui expliquent le processus et les démarches administratives ou des citoyens qui ont reçu les informations de la part de ces associations et qui deviennent à leur tour

des relais directs. Le relais en cascade permet d'avoir des contacts directs de plus en plus ancrés et de mobiliser des personnes qu'on touche parfois moins.

Au-delà de l'énergie déployée pour mobiliser le plus grand nombre, ce sont les conditions de vote qui nous ont semblées les plus révélatrices de la volonté d'aller vers plus d'inclusion.

Dans les publics difficilement mobilisables, parmi les moins atteignables, on retrouve les sans-abris et les sans-papiers. Mais comment imaginer de changer une ville et ses infrastructures sans inclure dans le processus ce public qui sera directement impacté par les changements. Dès lors, les votants au Budget Participatif doivent se trouver sur le territoire de Paris, mais il n'est nullement demandé d'avoir des papiers en règle ni d'avoir un logement fixe. Les stewards de rue, les associations locales et des points infos ont été sensibilisés à l'approche de ce public afin de les inviter à participer au processus.



CONSEIL VILCO N°6

# SI NÉCESSAIRE, FAITES-VOUS AIDER !

## OSER SE FAIRE AIDER

Un des enseignements clés du projet **VILCO** est le rôle central et primordial du 'Tiers de confiance'.

Cet acteur combine deux rôles fondamentaux qui doivent d'une manière ou d'une autre être assurés pour que se développe une collaboration harmonieuse :

- Rôle d'animateur/facilitateur garant de l'équité, qui veille à la bienveillance des échanges, la distribution équitable de la parole et une certaine forme de

neutralité et d'arbitrage (au sens sportif). Ce rôle requiert en particulier un savoir-être relationnel.

- Rôle d'appui méthodologique qui conçoit et propose des méthodes de travail, des techniques interactives, des outils spécifiques, etc. pour atteindre les objectifs fixés (moments de créativité, rencontres-découvertes, diagnostic partagé, échanges, etc.). Ce rôle requiert en particulier un savoir-faire technique.

L'intervention du tiers a semblé essentiel à tous les partenaires de **VILCO** pour installer dans la durée la confiance. « C'est un élément clé de VILCO : le processus de collaboration peut se faire parce qu'il passe par des tiers de confiance et de compétence, à savoir les membres de l'équipe VILCO et notamment Strategic Design Scenarios et 21 Solutions. Ce sont eux qui garantissent que les expérimentations ne sont pas au service de l'une ou l'autre partie, et ce sont eux qui assurent qu'elles se dérouleront dans de bonnes conditions, deux éléments qui contribuent à la confiance dans le processus » (Quadrant Conseil). À ce stade, les dynamiques locales engagées dans le projet n'imaginent pas pouvoir s'en passer.



Facteurs clés d'une 'bonne collaboration', Etterbeek



## POURQUOI FAIRE APPEL À DES ACTEURS TIERS ?

L'acteur tiers apporte une certaine neutralité dans l'échange. Il faut cependant préciser ce qui est défini comme neutre. Ce n'est pas vraiment une personne indépendante, sans intérêt personnel et propre concernant les échanges (personne n'est jamais dénué d'intérêts). C'est avant tout un rôle qu'une personne va prendre, celui de se dédier au groupe et de s'engager à le faire évoluer, en créant un climat de confiance et en s'assurant que chacun soit respecté et prenne une place, dans un souci d'équité. Il ne prendra en aucun cas parti pour l'un ou l'autre acteur mais il aidera les membres à reformuler leurs besoins et perceptions afin d'en améliorer la compréhension par chacun. Aussi, en tant que personne, l'acteur tiers ayant son propre bagage, peut apporter un regard extérieur et une prise de recul sur les processus en cours, ce qui peut s'avérer enrichissant. Il pose aussi un cadre sécurisé d'échange et d'apprentissage.

Faciliter, dans le cadre de **VILCO**, ce fut de rendre possible la rencontre entre les acteurs des Living labs, en fixant des moments de réunion, en prenant du temps pour ces rencontres et en se rendant disponible. « **VILCO** a créé un espace hors du cadre institutionnel dans lequel chacun peut s'exprimer de façon égalitaire, sans concurrence et sans opposition frontale. C'est un espace "côte-à-côte" plutôt que "face-à-face". C'est important pour les collectifs citoyens, mais aussi pour les agents et les élus, et cela permet à des idées différentes

d'être exprimées et prises en compte. C'est aussi un espace plaisant dans lequel chacun apprécie de s'inscrire. Les participants acceptent de s'inscrire dans ce cadre parce qu'ils ont confiance en lui ou plutôt parce qu'ils ont confiance en l'équipe du projet pour assurer des conditions égalitaires et garantir que le projet ne fera pas l'objet d'une récupération politicienne, par exemple » (Quadrant Conseil).

## LES ENSEIGNEMENTS VILCO

Nous pouvons, de l'expérience **VILCO**, tirer certaines conditions favorables à créer ce cadre, qu'elles soient portées ou non par un tiers :

### Aux niveaux des rôles et des postures :

- Une (ou plusieurs) personne(s) garante(s) de l'égalité des chances des participants à exprimer leurs idées et opinions (sans distinction de rôle ou de statut), en côte à côte.
- La stimulation de la créativité par la méthodologie et d'éventuels apports (expériences qui ont fonctionné ailleurs, techniques favorisant la créativité 'out of the box', ...).
- Une attitude constructive.

### Au niveau pratique :

- Un lieu accueillant et neutre si possible (sortir du cadre classique).
- Des horaires en fonction des disponibilités des acteurs.
- Pourquoi ne pas simplement co-construire ce cadre ensemble ?



Définition des expérimentations, Bruxelles Environnement



Soirée inter-livings labs

## LE RÔLE DES ACTEURS TIERS

Carol Clara et Alessandra Kegeleirs (21 Solutions)

Le rôle du facilitateur ou médiateur, au sein d'un groupe, est de l'aider à comprendre ses objectifs communs et l'accompagner pour les atteindre, à l'aide de techniques d'intelligence collective. En d'autres mots, il fait naître les meilleures idées au sein d'un groupe dans un cadre bienveillant qui renforce la confiance et les capacités des membres à travailler ensemble, à collaborer.

Le facilitateur doit également assurer l'équitable participation des membres du groupe.

D'une part, le travail du facilitateur est stratégique, car il consiste à questionner, comprendre et bien cibler les réels enjeux sur lesquels le groupe a besoin de travailler et les intérêts de chacun.

D'autre part, il est méthodologique, car il doit définir la méthodologie adéquate pour faciliter le travail du groupe, lui permettant d'élaborer des solutions réalistes, pertinentes et engageantes, et s'assurer de garder une trace de la production de ce dernier.



Dans le projet VILCO, 21 Solutions et SDS ont joué ce rôle de facilitateur, avec des compétences complémentaires : l'intelligence collective pour les premiers et le design social pour les seconds.

L'objectif était de faciliter la rencontre et la collaboration entre les trois acteurs du projet : les initiatives citoyennes, les élus et les agents communaux.



Définition des expérimentations, Watermael-Boitsfort

## DIFFÉRENCIER 'FACILITATEUR' ET EXPERT QUI SAIT FACILITER

Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios)



Comme mentionné précédemment, 21 Solutions et SDS ont endossé le rôle de facilitateur ou animateur de la collaboration. Toutefois, il est important d'indiquer que ces deux structures sont avant tout expertes des questions de participation citoyenne, de co-création des politiques publiques avec les habitants, de design de services, etc. Elles maîtrisent le sujet de la recherche et ont donc contribué activement à la production d'idées et de solutions tout au long du processus.

Cela mérite d'être indiqué, car VILCO n'a pas été facilité par des animateurs mais par des experts qui savent faciliter et qui utilisent la facilitation comme

une de leur méthode/technique de travail en collectif.

Ce rôle hybride est une gymnastique où les intervenants alternent leur rôle en fonction des besoins et des situations. Ainsi, les experts de VILCO se cantonnaient, à certains moments, dans un rôle de facilitation pour laisser entièrement la main aux co-chercheurs des livings-labs. À d'autres moments, ils sont intervenus en tant qu'experts contribuant à la production de savoirs et de solutions.

Comme le souligne Quadrant Conseil, « l'équipe projet VILCO, et en particulier SDS et 21 Solutions, non seulement apportent de nombreux outils ad hoc pour organiser la discussion, faire

avancer les projets, mais réfléchissent en amont à la meilleure stratégie et méthodologie pour aboutir aux résultats attendus. Lorsqu'ils en parlent, les accompagnateurs.rices tendent à minorer ces apports ("on a juste amené une carte, des feutres pour discuter") mais ils sont valorisés par les participants des livings labs qui y voient justement les éléments facilitateurs qu'ils n'avaient pas jusqu'ici. On a besoin d'experts en design ou en communication, d'experts en participation' comme un agent communal » (Quadrant Conseil).

L'apport du tiers acteur doit donc être bien défini en fonction des besoins, mais il ne saurait en aucun cas, dans VILCO, être réduit à un rôle de pure facilitation.

## TIERS DE CONFIANCE : UN RÔLE DÉVOLU À DES BÉNÉVOLES SPÉCIALISÉS ? ET SI ON ORGANISAIT L'AMATEURISME ?

Sandrino Holvoet (Fondation pour les Générations Futures)

Si dans VILCO le rôle de tiers de confiance était tenu par des professionnels, la possibilité d'internaliser cette fonction ou de la confier à des non professionnels a été débattue et plusieurs voies ont été identifiées.

L'idée est que l'aspect "mettre en confiance" ne doit pas forcément être attribué à un professionnel interne ou externe, mais pourrait être attribué à tour de rôle à un volontaire, fonctionnaire ou citoyen, membre de la dynamique. La tournante étant en elle-même porteuse d'un climat de confiance entre partenaires.

Bien sûr cette approche ne résout pas la question de la facilitation de la réunion au niveau

methodologique. Dans certaines dynamiques locales, une des missions du service Participation de l'administration communale consisterait justement à jouer le rôle de tiers acteurs.

Une autre approche consisterait, à une échelle plus large (la Région ?), à organiser la formation et l'accréditation de bénévoles formés à la facilitation des dynamiques de participation, un peu comme les arbitres qui sont au service du bon déroulement des matchs dans le monde sportif amateur.

Les dynamiques locales pourraient alors faire appel à ces bénévoles formés. On retrouve déjà ce principe à l'échelle des quartiers à Bruxelles avec la

mise en place par Bruxelles Environnement d'un groupe de Maîtres composteurs bénévoles qui aident à la mise en place de dynamiques de compostages, au-delà des capacités d'accompagnement local des professionnels.

L'avantage de cette approche est qu'elle est compatible avec la généralisation de la collaboration habitants/administrations en ayant la capacité de répondre aux demandes d'un grand nombre de dynamiques à bénéficiaire d'un tiers de confiance externe.

Bien entendu se pose alors la question de l'organisation de cette cohorte de bénévoles formés.



# RÉCITS D'EXPÉRIMENTATIONS VILCO

Expérimentation Simplification administrative,  
Bruxelles Environnement



La recherche-action participative de **VILCO** a généré de nombreuses expérimentations durant les 3 années du projet. Nous avons décidé de vous présenter une partie de cette quinzaine d'expérimentations. Ces exemples nous semblent illustrer de manière fidèle la diversité des sujets qu'a exploré **VILCO** et la richesse des formes d'expérimentations qui ont pu être menées (pilote/prototype, simulation/maquette, scénarios prospectifs).

Pour découvrir l'intégralité des expérimentations, nous vous invitons à visiter le site [vilco.brussels](http://vilco.brussels) ou consulter en annexe les Carnets de bords des expérimentations.

Mais qu'est-ce qu'on entend par 'expérimentation' ?

On emprunte la notion d'expérimentation à la méthode scientifique : on conçoit une expérimentation en reproduisant en laboratoire un phénomène pour tester une hypothèse en faisant varier différents paramètres.

En design de projet, une expérimentation consiste à faire la "Preuve du Concept" (de l'anglais "proof of concept") : on construit un dispositif qui permet de valider ou invalider (avec des utilisateurs) le concept du produit/service afin d'éprouver la pertinence de la solution.

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 mais à ce stade on ne sait même pas si c'est une 'bonne' idée ou non !

Une expérimentation ce n'est pas un engagement. On fait des essais pour cerner progressivement ce qui pourrait marcher mais on s'autorise aussi à ne pas aller plus loin et laisser tomber l'idée.

Une expérimentation ce n'est jamais totalement réussi ou raté. On analyse les effets qu'elle a produit pour mieux comprendre les conditions, les facteurs de sa mise en place.



Expérimentation Couloisses de l'administration, Uccle

## QUAND LES CITOYENS PÉNÈTRENT DANS LES COULISSES DE L'ADMINISTRATION : VERS UNE DÉMYSTIFICATION DES POUVOIRS PUBLICS



« Par où passe notre demande de végétaliser la rue ? Qui s'en occupe au sein de l'administration communale ? Pourquoi ça prend du temps ? Ce n'est pas compliqué comme demande pourtant ! »

« Qu'est-ce qu'il advient de notre demande de subsides (pour des bacs potagers en rue) quand celle-ci arrive à la Commune ? Où va notre demande ? Dans combien de mains passe-t-elle ? Pourquoi ? »

Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios)

**V**ILCO pose l'hypothèse qu'une meilleure connaissance mutuelle est un facteur clé pour une bonne collaboration. Les pouvoirs locaux connaissent plutôt bien les initiatives citoyennes, mais l'inverse est nettement moins vrai. Et ça se comprend !

Les administrations publiques sont un monde en elles-mêmes avec leur langage propre, leurs procédures, leurs mécanismes de prise de décision, leurs réglementations, leurs pratiques internes, etc. Pas surprenant donc que la majorité des citoyens n'ait aucune idée de comment fonctionne une administration – on ne nous l'enseigne pas vraiment à l'école.

Le monde des autorités publiques apparaît pour beaucoup comme une vaste nébuleuse mystérieuse et complexe !

Pourtant, **VILCO** a rapidement montré que l'administration pouvait être démystifiée !

En effet, lors de la phase d'Immersion de **VILCO**, des visites dites "croisées" ont eu lieu dans chacun des living-labs. Lors de ces visites, les collectifs ont pu pénétrer dans les coulisses de l'administration grâce à une visite guidée qui leur a permis de mieux comprendre le fonctionnement de celle-ci. Fortement inspiré par la visite guidée proposée par l'administration de Watermael-Boitsfort, le living lab d'Uccle a mené une expérimentation qui allait spécialement dans ce sens.

## LA PLANTATION D'ARBRE FRUITIER EN RUE : D'UNE DEMANDE SIMPLE À UNE MISE EN ŒUVRE MINUTIEUSE.

Le bourgmestre, les échevins et les services communaux ont joué le jeu d'une mise en scène du parcours, certes fictif, mais réaliste, de la demande émanant d'un collectif citoyen de plantation d'un arbre fruitier en rue. Aussi anecdotique que cette requête puisse paraître côté habitant, elle ne l'est pas pour les pouvoirs publics locaux. Même simple et claire, la sollicitation enclenche une série de mécanismes et de procédures de gestion importants. C'est ce circuit de suivi de demande qui a servi de fil rouge à la visite des coulisses de l'administration.

Les habitants de 6 collectifs citoyens Ucclais sont venus en fin de journée, de 16h à 17h30, pour suivre le parcours de la requête fictive. Accueillis par le responsable du service des Espaces Verts, les visiteurs découvrent la manière dont la demande est traitée : « Cette demande arrivera, à un moment, au service des Espaces Verts parce qu'elle relève du végétal et qu'elle aura donc des implications en termes de plantation et d'entretien par les équipes communales ».

Les aspects suivants font l'objet d'un examen minutieux. Où se situe la demande ? Dans une rue gérée par la Commune ? À quel niveau du trottoir ? De quel type d'arbre fruitier parle-t-on ? Quel impact des fruits tombés en termes de propreté publique ? Quelle gestion de la cueillette ? Quel feuillage (persistant ou caduc) ? Quelle qualité esthétique/paysagère de l'arbre ? Quel système racinaire (en profondeur ou étalé) ? « Car les racines qui s'étalent déchaussent les pavés. » Quelle forme de pousse (en hauteur, en pointe, en rondeur) ? « Car la rondeur peut gêner les fenêtres des habitations. » Enfin, combien tout cela va-t-il coûter (achat de l'arbre, transport, plantation, etc.) ?

Inutile de continuer la liste exhaustive des questionnements. On comprend rapidement la complexité de cette demande à priori "toute bête, toute simple".

Après ce passage par le service des Espaces Verts, les participants poursuivent leur visite, guidés par celui et celle qui ont scénarisé et organisé le parcours : le responsable du Développement durable et la chargée de mission de la Participation citoyenne.

Prochain arrêt, les services techniques de la Voirie afin d'étudier les aspects qui relèvent de leurs compétences. Après une introduction sur les fonctions de l'équipe, les contraintes liées à la plantation d'un arbre en rue sont analysées : « la plantation d'un arbre nécessite la création d'un carré d'arbre en voirie. Il faut donc qu'il y ait suffisamment de place ! De plus, y a-t-il des câbles ou conduites (de téléphonie, télévision, internet, électricité, eau, égout, etc.) en sous-sol à cet endroit » ? Quid du stationnement ? Les riverains sont-ils favorables au projet ? Le carré d'arbre aura-t-il un impact sur la largeur du trottoir et la circulation des personnes à mobilité réduite ? Faudra-t-il bloquer la rue lors des travaux ? Y a-t-il un commerce à côté de l'emplacement ? Si oui, qu'en dit le commerçant ? Quid des aspects urbanistiques, budgétaires ? De planification et de disponibilité des ouvriers de la commune ?

**« On comprend rapidement la complexité de cette demande à priori toute bête, toute simple ».**

Voilà encore toute une série de questions et donc d'analyses à effectuer !

Pour ne pas prolonger la visite au-delà d'un horaire raisonnable, le passage éventuel du dossier par le service de l'Urbanisme et celui des Finances est ignoré. Notre groupe conclut l'expérience par une "simulation" de réunion du Collège des Bourgmestre et des Échevins, en présence du Maire et de quatre échevins qui acceptent de "jouer la scène". Car c'est bien le Collège, sorte de "gouvernement d'une commune", qui prend les décisions relevant de sa compétence (en l'occurrence la plantation d'un arbre en voirie communale). Les mandataires veillent également à prendre en compte le rapport effectué par le service pilotant le dossier, écoutant les multiples recommandations et commentaires techniques. Enfin, les décisions sont prises de manière « collégiale » : chaque élu pose les questions qu'il juge pertinentes puis le Collège, dans son ensemble, prend une décision. Ouf ! La demande d'arbre est acceptée !

Voici, en version accélérée et simplifiée, le parcours de la demande citoyenne suivie par les visiteurs des coulisses de l'administration d'Uccle !

« Dans le meilleur cas, entre la demande et la plantation de l'arbre, il peut se passer 2 à 4 mois, mais pour des demandes plus complexes, ça peut prendre un an si d'autres impétrants (gaz, égouts, etc.) doivent être pris en compte », commente un agent des services techniques de la Voirie. L'analyse de la demande, telle que décrite plus haut, n'est pas accessoire, elle permet d'assurer une bonne gestion communale. « Cet arbre sera là

pour des décennies. On doit donc tout prendre en compte. Tout ce processus permet par ailleurs de veiller au bon usage de l'argent public, de manière durable, transparente et démocratique ».

Bien entendu, en tant que citoyen, et malgré la raison d'être des procédures et des analyses à réaliser, on ne peut s'empêcher de trouver cela quelque peu « énorme comme remue-ménage pour juste planter un arbre, même si l'administration s'organise pour faciliter ces démarches. »

Lorsque les demandes tendent à se multiplier pour la même chose (par exemple végétaliser la rue) et que cela va dans le sens de la politique communale souhaitée, elle met en place des procédures qui rationalisent la gestion. La Commune d'Uccle a ainsi élaboré un dispositif qui s'appelle "Végétalisons nos rues !" et qui agit comme une sorte de "permis de végétaliser" proposant une procédure simplifiée et balisée. De la même manière, lorsqu'une ou plusieurs demandes similaires ont été approuvées, elles tendent naturellement à devenir des "précédents". « On a déjà eu des demandes de subsides pour des bacs potagers, donc désormais on est accoutumé à y répondre, on sait faire », commentait la Commune de Watermael-Boitsfort pendant sa visite guidée.



## CE QUE CETTE EXPÉRIMENTATION NOUS A APPRIS ? ET QUELLES SUITES POSSIBLES ?

Dans ce cas comme dans les autres visites guidées des administrations, les citoyens et les Communes ont tous et toutes souligné la plus-value d'une telle expérience.

Ouvrir l'administration, en dévoiler son fonctionnement, et rendre visibles les procédures, mais aussi les femmes et les

hommes qui sont derrière, ce sont finalement les objectifs de cette expérimentation ! Plus on se connaît, plus on est à même d'avoir de l'empathie et de la bienveillance envers l'autre. Et c'est cela qui est en jeu à travers ces 'Visites des Coulisses de l'administration' !

Pour en savoir plus sur cette expérimentation voir le carnet de bord de l'expérimentation, l'outilothèque VILCO et la vidéo en ligne sur le site [vilco.brussels](http://vilco.brussels)



Expérimentation Coulisses de l'administration, Uccle

## PAROLES DE CO-CHERCHEURS



« Je crois que mieux se connaître non seulement par nos rôles, mais comme personnes aide énormément. Et se comprendre mutuellement – les contraintes, les possibilités, les pourquoi des procédures et des décisions – peut éviter les frustrations, tout en aidant une collaboration constructive. »

Susan du Quartier Durable Citoyen Saint-Job à Uccle.

« On comprend mieux comment il faut structurer une démarche pour avoir un suivi plus rapide. »

Jean du comité de quartier Parc Brugmann.

« Ce dispositif facilite la mise en route, mentalement, des démarches citoyennes. On comprend le processus et comment commencer les démarches pour se faire entendre positivement. On sort de l'esseulement. »

Rose Marie de SOS Kauwberg.

« Les visites des coulisses de l'administration permettent de comprendre le fonctionnement de la Commune dans son quotidien et ses arcanes. C'est quelque chose de fondamental pour les citoyens. À Watermael-Boitsfort, par exemple, on a découvert le domaine de la finance locale. On a appris ce qu'était un budget ordinaire et un budget extraordinaire... À travers cette visite, la Commune se démystifie, elle devient plus partenaire et plus accessible pour que nos projets puissent devenir une réalité. »

Claude du collectif citoyen Coin du Balai à Watermael-Boitsfort.

« Voir les coulisses de l'administration, ça permet de mettre un visage sur les agents de la Commune, mais aussi de se rendre compte que comme nous, ils sont impliqués dans leurs domaines et qu'on partage avec eux de nombreuses valeurs. »

Laurence de 1000 BXL en Transition.

« On imagine toujours que les politiques sont loin et un peu inaccessibles, mais grâce à ces visites des coulisses, on remarque qu'on peut facilement dialoguer avec la Commune et c'est très agréable. Ça permet de mieux connaître les différents aspects de la Commune et pour nous de montrer ce qu'on fait au quotidien en tant qu'initiative locale. Ça permet de mieux se connaître, de mieux échanger et de mieux communiquer. »

Grégoire du Quartier Durable Citoyen Saint-Job à Uccle.

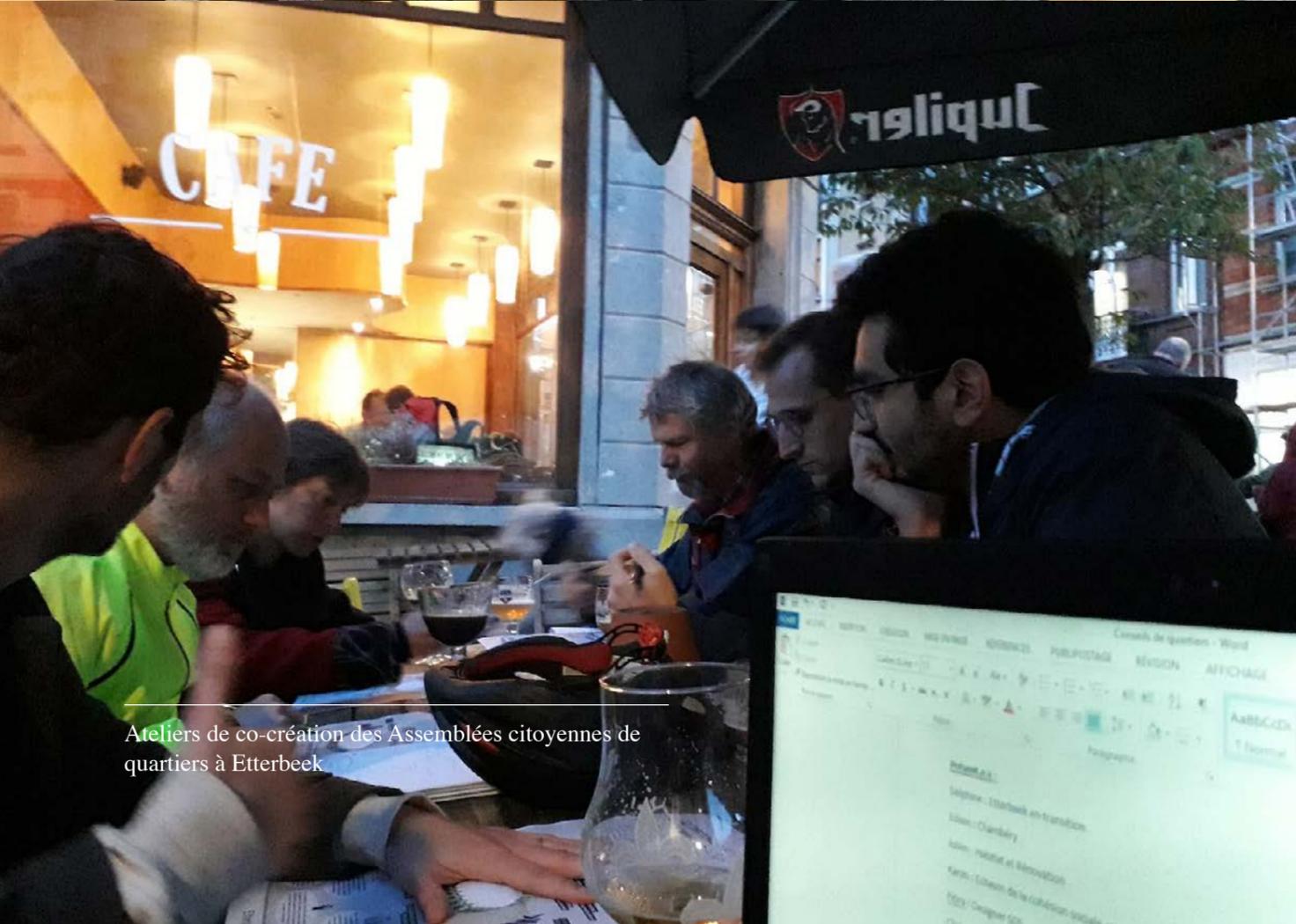
« Cette expérimentation à Uccle m'a vraiment convaincue de l'intérêt de ces visites des coulisses. Pour moi, l'idée est de pouvoir 'institutionnaliser' ce dispositif et de le proposer à tous les citoyens qui le souhaitent, à raison de 2 fois par an par exemple (car ça représente pas mal de travail d'organisation tout de même !) »

Perrine Ledan, Échevine de la Participation Citoyenne à Uccle.



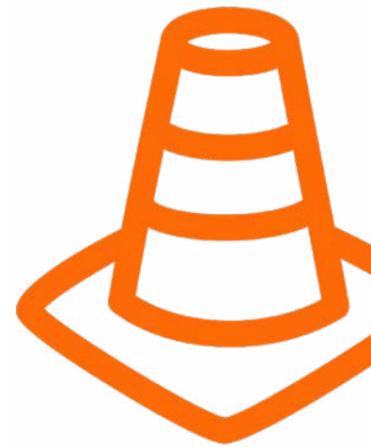


Expérimentation Assemblées citoyennes de quartier, Etterbeek



Ateliers de co-création des Assemblées citoyennes de quartiers à Etterbeek

## CONSEILS CONSULTATIFS DE QUARTIERS : VERS UNE DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE DE PROXIMITÉ ?



Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios) avec les témoignages de Karim Sheikh Hassan, échevin de la Démocratie participative à Etterbeek et Delphine Verstraete, membre du collectif citoyen Etterbeek en Transition

**F**ace aux multiples défis de la démocratie représentative (représentativité, légitimité, transparence, etc.), la démocratie participative ouvre une nouvelle voie prometteuse pour une gouvernance de proximité réinventée.

C'est dans cette logique que s'inscrit l'expérimentation de **VILCO** "Assemblées Citoyennes de quartiers" - renommées par la suite "Conseils Consultatifs de quartiers"- à Etterbeek.

« Le but de ces conseils de quartier, c'est de donner aux citoyens une place importante pour qu'ils aient voix au chapitre

[aux décisions communales notamment face aux grands enjeux auxquels on doit faire face comme la lutte pour le climat] » soutient Karim Sheikh Hassan, à l'origine de cette initiative et échevin de la Démocratie participative à Etterbeek.

La mise en place de ces assemblées répond à deux attentes. La première, de la part des citoyens, est la volonté d'avoir davantage leur mot à dire dans les décisions et choix communaux pour les quartiers. La seconde, portée par une part des politiques : « L'enjeu de cet outil est de mieux faire vivre la démocratie participative » ajoute Karim.

## TEST DES CONSEILS CONSULTATIFS DE QUARTIERS CO-IMAGINÉS PAR LA COMMUNE ET LES CITOYENS.

L'échevin avait déjà une petite idée de ce qu'il attendait de ce nouveau dispositif : ces "Conseils de quartier" seront composés d'une trentaine de personnes, soit une majorité d'habitants tirés au sort parmi la population, mais aussi de volontaires, de membres d'associations et de commerçants ou entreprises du quartier souhaitant participer à la prise de décision au niveau local.

Les conseils prendront la forme d'assemblées publiques permanentes qui se réuniront à intervalles réguliers dans un lieu emblématique du périmètre concerné (une école, un espace culturel, etc.). Pour leur permettre de fonctionner, mais aussi de réaliser des projets concrets au sein de leur quartier, un budget spécifique leur sera alloué.

Les membres du Collège et du Conseil communal, de même que tout autre citoyen intéressé, pourront participer aux réunions du groupe en tant qu'observateur et demander à y prendre la parole, sans toutefois jouir d'un droit de vote. Un "facilitateur" externe, spécialisé en intelligence collective, sera chargé du bon déroulé des débats. Signalons encore que chacun des membres de l'assemblée se verra remettre une indemnité de bénévole et que des collaborations avec les autres Conseils Consultatifs de la Commune et des experts externes pourront également être instaurées.

Alors, pourquoi en faire une expérimentation **VILCO** ? Pour le travail de co-construction avec les collectifs citoyens. Le concept d'assemblée de quartier a été repensé avec des membres de collectifs citoyens et d'associations locales. L'équipe de **VILCO** étant présente pour animer la discussion, l'enrichir avec des exemples venus d'ailleurs et réaliser une maquette du projet d'assemblées. En général, ce type de projet est entièrement pensé en interne, à huis clos, sans engager les citoyens dans le processus. Avec **VILCO**, nous avons au contraire tenté d'agir en co-construisant le dispositif. Cela a permis de valider (ou d'invalider) au fur et à mesure les nouveaux éléments et surtout d'améliorer le concept au regard des apports citoyens et de l'expertise des multiples praticiens de l'équipe **VILCO**.

Après plusieurs itérations suivies par des sessions de travail en interne de la Commune, notamment pour obtenir l'approbation du Collège, une maquette visuelle du dispositif a été réalisée avant de la présenter à un nouveau groupe de citoyens pour en éprouver la pertinence. C'est donc bien collectivement – bien qu'en nombre très limité, il faut le reconnaître – que les Conseils Consultatifs de quartier ont été imaginés dans leurs modalités

et leur fonctionnement : « L'expérimentation a permis de définir qui fait partie de ces assemblées, est-ce que ce sont des citoyens volontaires ou des citoyens tirés au sort, est-ce que les politiques peuvent y participer, est-ce qu'il y a des experts ou personnes externes qui y participent, etc. ? L'enjeu étant de définir comment donner plus de place aux habitants dans ce dispositif » raconte Delphine d'Etterbeek en Transition.

La logique d'expérimentation a elle aussi permis de faire progresser le projet : le dispositif a d'abord été testé dans les quartiers Jourdan et la Chasse. L'idée était de démarrer avec une échelle limitée et gérable pour éprouver la pertinence et les modalités de fonctionnement des assemblées et affiner le processus au fur à mesure.

L'échevin ajoute par ailleurs que « cette expérimentation a eu une énorme plus-value en termes de "know-how" (de savoir-faire) pour moi. **VILCO** a été comme une grosse formation accélérée qui m'a été offerte, et au-delà de l'expérimentation elle-même d'ailleurs (...) l'équipe **VILCO** a apporté une expertise qu'on n'avait pas du tout ainsi que des outils de collaboration qu'on n'avait pas non plus ». Sa conclusion : « Sans **VILCO**, cette expérimentation aurait pu être beaucoup plus longue à élaborer ».

**« L'expérimentation a permis de définir qui fait partie de ces assemblées, est-ce que ce sont des citoyens volontaires ou des citoyens tirés au sort, est-ce que les politiques peuvent y participer, est-ce qu'il y a des experts ou personnes externes qui y participent, etc. ? »**

Delphine, d'Etterbeek en Transition, est plus nuancée et souligne que la démarche participative gagnerait à être approfondie : « pour moi, le dispositif aurait mérité d'être plus participatif, avec plus d'habitants. On n'était pas suffisamment dans la co-création (...) **VILCO** a toutefois permis de mettre en place une logique où les citoyens sont inclus dès le départ dans les réflexions (...) L'idéal serait que **VILCO** devienne une sorte de nouvelle pratique de la Commune, où elle va rencontrer systématiquement les différentes initiatives citoyennes et par-

ties prenantes lorsqu'elle souhaite élaborer des projets de cette nature ».

À noter toutefois, reconnu et apprécié par tous, le caractère convivial des séances de travail, qui se sont, pour une bonne partie, déroulées en terrasses de cafés plutôt que dans une salle de réunion de la Commune.

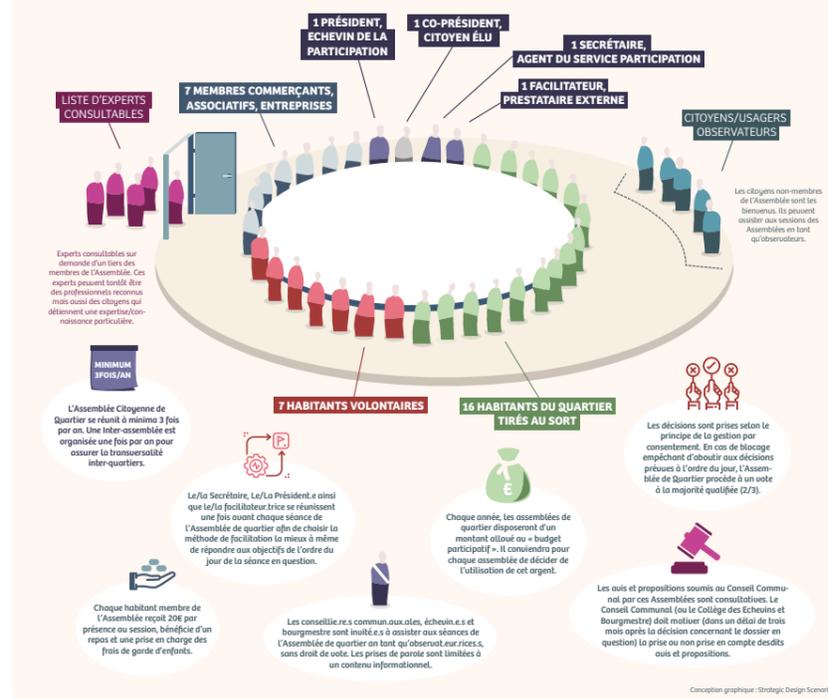
### LA SUITE ?

Les premiers Conseils consultatifs de quartier sont en cours de création à Etterbeek et l'idée inspire déjà d'autres autorités locales. En effet, Bruxelles-Ville a annoncé vouloir également se doter de ses premiers Conseils de Quartier dans l'année 2020.

En soit, cette expérimentation n'est pas complètement clôturée puisque la Commune et les citoyens membres des premiers Conseils-prototypes devront évaluer et affiner, au fil du temps, les modalités de fonctionnement, les missions, etc.

## LE FONCTIONNEMENT DES ASSEMBLÉES CITOYENNES DE QUARTIERS

30 habitant.e.s du quartier siègent à l'Assemblée Citoyenne de Quartier. Ils siègent pour un mandat d'un an, renouvelable 2 fois. C'est un rassemblement de citoyen.ne.s soucieux.ses de la qualité de vie de leur quartier. Il sert d'interlocuteur entre les habitant.e.s d'un quartier et les élus locaux (et vice-versa). Leur champ d'activité concerne, non pas la défense d'intérêts particuliers, mais les questions d'intérêt général qui concernent la vie et le développement du quartier : circulation, propreté, voisinage, végétalisation, etc. L'Assemblée contribue à élaborer des décisions sur ces questions, mais peut aussi tenir un rôle de revendication, proposition et d'action.



Etterbeek  
**VILCO**  
 BRUSSELS

Pour en savoir plus sur les Conseils Consultatifs de quartier d'Etterbeek :

Voir Carnet de bord de l'expérimentation + vidéo en ligne sur [vilco.brussels](http://vilco.brussels)  
[www.etterbeek.be/archives/2020/etterbeek-lance-ses-conseils-de-quartier](http://www.etterbeek.be/archives/2020/etterbeek-lance-ses-conseils-de-quartier)

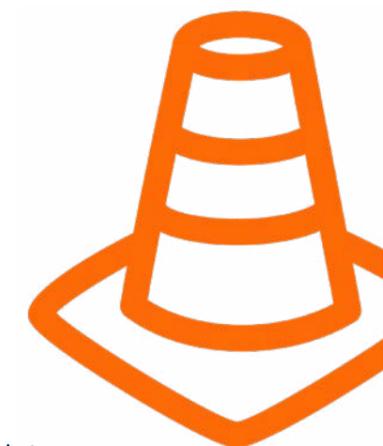
Echevin de la participation : [karim.sheikh Hassan@etterbeek.be](mailto:karim.sheikh Hassan@etterbeek.be)



Expérimentation Kit en Rue!,  
Watermael-Boitsfort



## COLLABORER POUR CO-CRÉER UN ÉVÈNEMENT LOCAL



Muriel Frisque (Brulocalis) avec les témoignages de Nicolas Poncelet du collectif Coin du Balai et de Benjamin Tillière du service Environnement de la commune de Watermael-Boitsfort.

**D**es événements sur lesquels autorités publiques et collectifs citoyens sont amenés à collaborer sont plus courants qu'on ne le pense : brocantes, carnaval, Repair café, fêtes de quartier, etc. Or, trop souvent, le projet est imaginé et conçu sans que les associations et/ou l'administration ne se consultent en amont. À un stade avancé des préparatifs, il est parfois déjà trop tard pour commencer à "accorder les violons", certaines contraintes n'ayant pas été prises en compte de part et d'autre.

**VILCO** s'est donc fixé pour objectifs d'observer les bénéfices potentiels d'échanges à un stade plus précoce du montage d'un événement et aussi d'explorer par ce biais les manières de co-construire et de co-porter des projets. Pour éviter de se limiter à une réflexion purement théorique, les co-chercheurs ont décidé de travailler sur le cas concret de la mise sur pied d'un

marché populaire dans le quartier Archiducs. Deux éditions pilotes du marché dit "populaire" avaient déjà été organisées en juin 2018 et 2019.

Essentiellement portées par le collectif QDC Logis-Floréal et les commerçants du quartier, elles avaient rencontré un franc succès auprès des riverains. À tel point que ceux-ci demandaient à présent de pérenniser l'activité et de mettre sur pied un marché régulier sur l'avenue des Archiducs.

Au même moment, la Commune consciente des besoins qu'allait générer l'arrivée de nouveaux habitants dans le quartier (construction de complexes de logements moyens et sociaux en cours) et soucieuse de revitaliser les commerces dans cette zone, inscrivait déjà dans sa déclaration de politique générale le désir d'analyser « l'opportunité d'organiser un marché au Logis-Floréal ».

## COLLECTIFS CITOYENS ET ACTEURS COMMUNAUX PARTICIPANTS À VILCO SE SONT RETROUVÉS À CINQ REPRISSES D'AOUT 2019 À MARS 2020

### UNE PREMIÈRE RENCONTRE

Les contours du futur marché ont été dessinés lors de la première rencontre grâce à l'utilisation du Kit en rue !, conçu par Strategic Design Scenarios : un outil composé du plan du quartier visé et d'un jeu d'une quarantaine de cartes reprenant toutes les questions à se poser pour organiser une activité. Pour les aspects techniques, logistiques et pratiques, les participants de l'atelier ont vite pris conscience de la nécessité d'élargir le cercle de discussion pour intégrer le service Vie économique, les commerçants et d'autres collectifs citoyens actifs dans le quartier.

### DÉFINIR D'AVANTAGE LES DÉTAILS

La réunion suivante s'est donc déroulée, en présence d'un cercle élargi sur le terrain, c'est-à-dire dans le café « Les Archiducs ».

À l'ordre du jour, des questions très concrètes :

- d'ordre technique : Qui fournit l'électricité ? La commune a un projet de placement d'une borne en voirie ;
- logistique : Qui se charge de l'installation et du démontage du marché ? Quelle rémunération ? Où sera stocké le matériel ? ;
- sanitaire et commercial : Quels critères de sélection pour les exposants ? Les habitants du quartier peuvent-ils également vendre leur propre production ?
- une réflexion sur la manière d'intégrer les riverains au projet et aux moyens de communication dont ils disposaient pour faire la promotion du marché.

Malgré des avancées significatives, de nombreux points devaient encore être précisés : pas encore de liste de "qui fait quoi", zone classée et nombreuses restrictions en termes d'installation, etc.

Par ailleurs, ni le Collège des Bourgmestres et Échevins ni les collectifs citoyens n'avaient encore validé la démarche et les choix opérés lors des réunions de travail.

### CONCRÉTISER LE PROJET

Le troisième atelier a été organisé, au tout début de mars 2020, en présence des trois échevins dont les compétences étaient concernées par le projet (transition écologique, participation citoyenne, vie économique) et des représentants des services administratifs concernés. Les porteurs du projet étaient également là pour relayer les aspirations du collectif citoyen. Pas toujours simple d'intégrer progressivement de nouveaux acteurs dans la réflexion. Le groupe a pourtant réussi à dégager un *modus operandi* pour faire avancer le projet.

Le service Vie économique, avec toutes les compétences et connaissances dont il dispose déjà en la matière, s'engageant à produire un premier draft de règlement de marché. Les étapes successives de validation des décisions ont, elles aussi, été esquissées. L'après Coronavirus nous dira si le processus de co-construction se poursuit de manière collaborative. L'objectif est d'inaugurer le marché au début de l'année 2021.

### DES RÉUNIONS DE RÉFLEXION

En parallèle à ces discussions, Brulocalis et les membres du living lab ont mené une réflexion à propos du protocole participatif. Lors de deux réunions, ils ont passé en revue les étapes incontournables, les acteurs à mobiliser, les moments de validation à respecter, etc. Ces éléments sont repris dans la description de l'outil *Kit en rue !*

Ils pourraient également servir de base à la création d'un nouveau service au sein de la commune, service qui serait dédié à l'accompagnement de telles démarches.

Pour en savoir plus sur cette expérimentation :  
Voir Carnet de bord de l'expérimentation + Kit en Rue ! + vidéo en ligne sur vilco.brussels



Session de co-affinage du projet de marché populaire à Watermael-Boitsfort, Kit en Rue!

## LES APPRENTISSAGES : BEAUCOUP DE BONNE VOLONTÉ, DU TEMPS ET DU TRAVAIL

### CHANGEMENT DE POSTURE ET DE CADRE POUR METTRE EN CONFIANCE

Le travail de la co-organisation d'un marché populaire n'aurait pas été possible sans la volonté des uns et des autres de travailler ensemble et sans la reconnaissance des uns et des autres de la pertinence de la démarche. Cela implique que chacun délaisse la posture de négociateur pour adopter une véritable attitude de partenaire. La Commune doit fournir un grand travail d'écoute, acceptant, le temps des réunions de "perdre le contrôle". De leur côté, les habitants délaissent leur rôle habituel de "demandeur" et s'envisagent plutôt comme 'contributeurs' au succès de l'évènement en préparation, laissant de côté une attitude jugée parfois trop vindicative ou critique.

Nicolas Poncelet du collectif Coin du Balai commente : « Il est symptomatique que jusqu'alors, je rattachais le mot participation aux seuls habitants... Et ici, après cette expérimentation ludique, à mon étonnement, la participation s'élargissait aux responsables communaux présents. (...) sans doute que chacun se pense "participant" à travers un projet lorsque celui-ci émane du quartier, la participation est celle de l'habitant. Lorsque un projet émane de la Commune, ses responsables-initiateurs se pensent peut-être comme des acteurs au service de la commune et de ses habitants. Se sentent-ils pour autant "participants" ? »

Le fait de travailler en co-construction dès le début du projet facilite grandement cette attitude constructive. Difficile en effet de devoir céder sur certains éléments quand de part et d'autre les acteurs se sont déjà forgés une image très précise de l'activité ou de l'évènement.

Benjamin Tillière, du service Environnement : « au début, je passais pour celui qui mettait des bâtons dans les roues parce que, de mon point de vue, je mettais la réalité sur le tas : 'ça ne se fait pas comme ça, il faut tenir compte de ça'. (...) Et les habitants aussi, ils venaient avec leurs exigences ! (...) C'est le dialogue qui a permis de débloquer les choses, le fait vraiment de parler, de s'écouter ».

Un cadre reconnu par tous contribuera également à établir un climat de confiance. À l'intérieur de celui-ci, chacun se sent assez en sécurité pour se concentrer avant tout sur l'objet en co-construction. Sachant que les modes de validation actuels (décision du Collège ou approbation au sein des collectifs) persistent en cours et en fin de co-construction.

Il arrive toutefois qu'il ne soit pas possible de travailler ensemble : visions trop éloignées, trop de divergences quant aux attentes vis-à-vis de l'activité imaginée, manque de confiance entre les acteurs à la suite d'expériences passées négatives, etc. Ce n'est pas dramatique mais, avant de jeter l'éponge trop rapidement, l'intervention d'un tiers de confiance peut contribuer à rapprocher les points de vue, à mettre en évidence les convergences et à rappeler les règles et les limites du cadre de la co-construction.

« Ilya déjà un rêve qui s'est réalisé, c'est que c'est possible d'imaginer des projets avec les habitants, où tout le monde est d'accord au bout de x réunions ».

### UN INVESTISSEMENT QUI RAPORTE

Il ne faut pas se le cacher, ce processus de co-construction prend du temps. Cela sera d'autant plus le cas quand l'activité ou l'évènement envisagé sera complexe ou encore quand le nombre de personnes autour de la table sera important. La co-construction du marché populaire « Archiducs », sans avoir encore abouti à une réalisation concrète, a déjà nécessité la mobilisation de nombreux acteurs autour de trois réunions de travail étalées sur plusieurs mois. Travailler de manière isolée pourrait sembler plus efficace à brève échéance. Pourtant la réaction positive des participants montre que la démarche contribue à un projet plus riche et, qu'à terme, elle renforce le lien de confiance entre les citoyens et l'administration.

Benjamin Tillière : « Il y a déjà un rêve qui s'est réalisé, c'est que c'est possible d'imaginer des projets avec les habitants, où tout le monde est d'accord au bout de x réunions ».

En plus de l'implication de nombreux acteurs, la création participative d'un évènement demande un travail de coordination considérable. Celui-ci est indispensable pour que le dossier avance, que les interrogations en suspens trouvent des réponses, que les points décidés soient répertoriés, communiqués et validés. La bonne coordination permet en outre de garantir que les règles du cadre de co-construction soient bien respectées. Plus prosaïquement, il s'agit aussi de documenter les séances de travail et de garder les troupes mobilisées : organisation de réunions selon un

horaire qui convient au plus grand nombre, gestions des invitations, ordres du jour, réservation de salles, confirmation des présences, etc.

Désigner, dès le départ, la personne qui va coordonner le processus est donc crucial. Faut-il pour autant que le rôle soit d'office endossé par un membre de l'administration communale ? Pas nécessairement ! Le tout est de s'assurer que l'individu dispose de moyens nécessaires (en temps et aussi en capacité de coordination) pour mener à bien la mission et, surtout, que son rôle soit reconnu par l'ensemble des acteurs en présence. Un citoyen ou un noyau porteur du projet parmi les habitants pourrait donc très bien assumer la coordination du processus de co-construction. La complexité plus ou moins grande du dossier (nécessitant l'intervention accrue de la Commune, ou l'adhésion d'autres acteurs, quartiers, etc.) et l'équilibre du portage du projet (citoyens impliqués et mobilisés en nombre par exemple) détermineront le choix.

Le recours à un acteur tiers est-il indispensable ? Le *Kit en rue !* de Strategic Design Scenarios a pour vocation de guider les acteurs dans leurs échanges sans devoir faire appel à un facilitateur. Cela étant dit, une personne extérieure peut s'avérer utile pour aider les acteurs à dégager des convergences vis-à-vis de points de vue en apparence trop éloignés. Il peut aussi booster l'efficacité des séances de travail en proposant des méthodes d'intelligence collective. À noter que ces compétences s'acquièrent au fil de la pratique. Si la co-création de projet se généralise, le recours à un tiers sera de moins en moins nécessaire.

### SURTOUT, N'OUBLIER PERSONNE

Est-ce que tous les acteurs nécessaires à la bonne réalisation de l'évènement sont autour de la table ? Cette question doit être posée en continu. Bien que les porteurs du projet jouent un rôle essentiel, il ne faut pas sous-estimer l'importance de personnes plus éloignées dont la contribution et l'expertise sont indispensables. Attention aussi au fait que les acteurs en présence peuvent changer au fil de la conception de l'évènement. Difficile d'avancer sans intégrer les nouveaux venus et leurs propres souhaits. Ne pas oublier non plus celles et ceux qui ont le pouvoir de valider les décisions, c'est-à-dire le Collège pour la Commune et l'ensemble des membres du collectif citoyen. Et toujours viser l'inclusivité ! Si l'évènement a lieu sur l'espace public, il va toucher beaucoup de monde. Il faut donc veiller à élargir la réflexion au-delà du noyau originellement impliqué dans le projet.



Atelier de co-définition des besoins et contraintes relatives au Service d'usage ponctuel de bâtiments publics à Bruxelles Participation



# SERVICE D'USAGE PONCTUEL DE BÂTIMENTS PUBLICS : PARTAGER LES ESPACES SOUS-UTILISÉS



Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios) avec les témoignages de Sébastien, co-fondateur de 1000BXL en Transition et Gaëtan, Coordinateur du service Bruxelles Participation de la Ville de Bruxelles

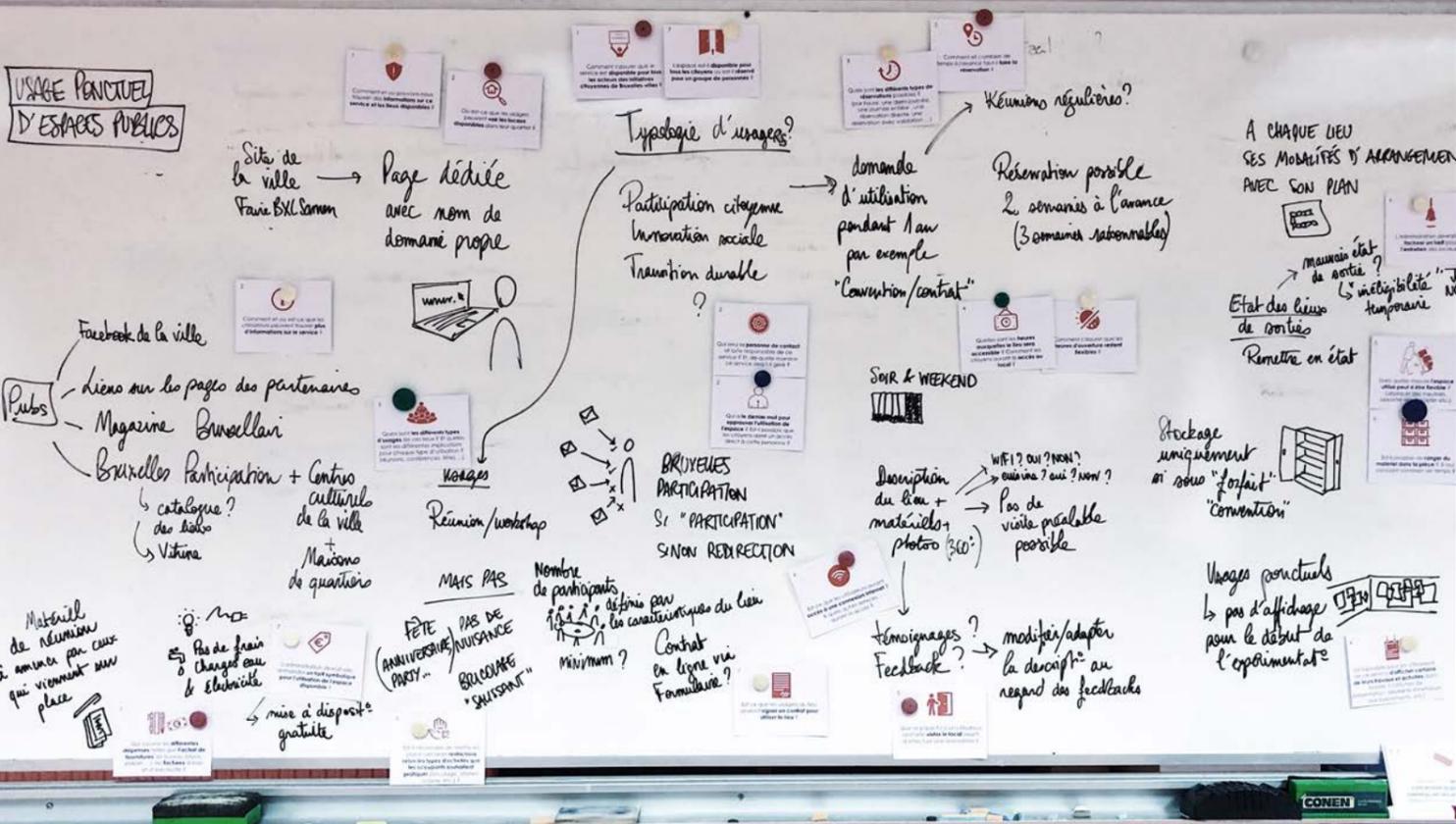
Lors de cette expérimentation, nous avons conçu un potentiel nouveau service pour l'Administration bruxelloise. Celui-ci aurait comme objectif de mettre à la disposition des collectifs citoyens des locaux publics pour un usage ponctuel.

à trouver des lieux pour se rassembler. « À notre commencement, en tant que collectif, ça a vraiment été un problème de trouver un lieu pour se réunir. On s'est réuni dans des bars, mais ce n'était pas toujours simple (très bruyant) et confortable pour tout monde, puis on s'est réuni chez les uns et les autres, mais là encore la logistique n'est pas simple (il faut gérer les enfants, occuper le salon, etc.) » raconte Sébastien, membre de 1000BXL en Transition.

La Ville de Bruxelles regorge de bâtiments publics qui sont fermés en dehors des horaires classiques de bureau, autrement dit avant 8h le matin et après 18h le soir. Les maisons de quartier, écoles ou espaces culturels sont, d'une certaine manière, sous-exploités car inutilisés à de nombreux moments de la semaine, du weekend, ou encore pendant les congés.

Disposer d'un local est donc un véritable enjeu pour les citoyens qui se mobilisent collectivement. Avec **VILCO** nous avons testé une sorte de "matching" entre les besoins des collectifs citoyens d'une part, et les ressources publiques déjà existantes d'autres part.

Or, il se trouve que sur le même territoire la plupart des collectifs citoyens peinent



## CO-IMAGINER ET “MAQUETTER” UN NOUVEAU SERVICE COMMUNAL

L'expérimentation s'est déroulée sous la forme d'une série de rencontres de co-création entre 1000BXL en Transition et Bruxelles Participation. Dans un premier temps, les participants se sont concentrés sur l'identification et la compréhension des besoins aussi bien des collectifs que de l'acteur public. Ils ont ensuite dessiné ensemble le contour, les fonctions, les différents aspects, du futur service.

Cette esquisse a permis à Strategic Design Scenarios de “maquetter” le service, c'est-à-dire de créer des projets visuels qui le présentent de manière réaliste, “comme s'il existait déjà”.

Deux maquettes ont été réalisées : un projet de page web du service et un flyer pour en faire la promotion. Grâce à ces outils, le concept peut être présenté de manière rapide et les réactions des usagers potentiels sont collectées plus facilement.

Enfin, il s'agissait de tester à minima l'utilisation d'un local public par le collectif citoyen avec, en perspective, le souhait de pérenniser le service tel qu'il pourrait être ‘pour de vrai’, par le biais notamment d'une convention d'utilisation.

En parallèle des rencontres, Bruxelles Participation a mené un intense travail d'inventaire d'espaces potentiellement disponibles (maisons de quartier, espaces culturels, écoles, etc.). Près de 200 lieux ont ainsi été identifiés. Pour chacun d'entre eux, ont été précisés les conditions d'usage, les horaires de disponibilités, les modalités d'accès, etc.

Les deux maquettes du service ont permis de présenter le fonctionnement du service du point de vue de l'administration et des usagers. « Le fait de visualiser le service facilite grandement la projection dans le futur service », commente Gaëtan de Bruxelles Participation. « L'équipe est vraiment emballée par le projet et le look des documents

produits. Certains me demandent déjà comment faire pour réserver un lieu » raconte Sébastien après avoir partagé la maquette au sein de son collectif.

Quant au test, même si certains aspects logistiques sont encore à affiner (l'accès aux clés par exemple), « l'expérimentation a montré que cela était possible, et cela c'est déjà un grand pas » assure Sébastien de 1000BXL en Transition. « On a construit de la confiance et on a pu mener notre réunion en toute liberté et autonomie, sans entrave aucune. Donc c'était vraiment chouette et pratique pour nous. »

Du côté de la Ville de Bruxelles, l'institutionnalisation de l'expérimentation est en cours (assurances, conventions) et la logique de mise à disposition des bâtiments publics a été intégrée dans l'action 10 de la *Charte de la participation citoyenne* de la Ville : « Des espaces existants, comme les maisons de quartiers, ou à créer, seront mis à disposition dans les différents quartiers pour permettre aux citoyens et aux associations de se réunir et de s'organiser. »

Au-delà de cette avancée, c'est le désir de “faire ensemble” qui a fait de cette expérimentation un succès. « Ça peut paraître bateau de dire ça, mais chaque acteur, chaque partie prenante avait vraiment envie d'avancer dans le même sens. Nous étions tous là par volonté et par plaisir. S'il n'y avait pas eu ça, je pense que ça aurait été très compliqué » conclut Gaëtan.

Pour en savoir plus sur l'expérimentation :

Voir Carnet de bord de l'expérimentation + vidéo en ligne sur le site [vilco.brussels](http://vilco.brussels)

Pour ceux intéressés par l'usage ponctuel d'un lieu, contactez Bruxelles Participation : [bruxellesparticipation@brucity.be](mailto:bruxellesparticipation@brucity.be) ou visitez [www.bruxelles.be/participez](http://www.bruxelles.be/participez)

## CE QUE LES EXPÉRIMENTATEURS EN ONT RETIRÉ ET QUELLES SUITES POSSIBLES ?

« Cette expérimentation, voire peut-être même tout le processus **VILCO**, nous a permis d'avoir une vision de la Ville de Bruxelles complètement différente. On se sent beaucoup plus proche des agents de la ville qui ont participé à **VILCO**. Ça nous a permis d'avoir accès à eux et de discuter de tout cela. Ça aurait été beaucoup plus compliqué sans **VILCO**. Je pense qu'on n'aurait même pas imaginé que c'était possible d'avoir ces discussions-là. »

Sébastien de 1000BXL en Transition

« **VILCO** a agi comme un moteur, ça enclenche une volonté de faire ensemble, d'aller explorer des choses auxquelles on ne pensait pas. **VILCO** donne un regard frais »

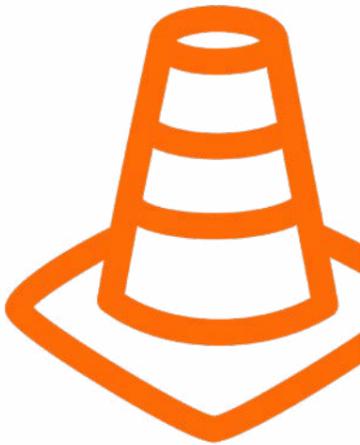
Gaëtan de Bruxelles Participation

The screenshot shows the 'faireBXLsamen' website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Participez', 'faireBXLsamen', 'Actualités et événements', and 'Contact'. Below this, a main banner area contains text about public spaces and a large image of people meeting. A search bar prompts users to 'Tapez votre adresse et trouvez un lieu à proximité'. A map of Brussels shows several locations marked with red pins. To the right of the map, a list of four selected spaces is shown, each with a small thumbnail and basic details. Below the map, a section titled 'Votre espace sélectionné' provides more details for the second location, '2. Bruxelles Participation - Pentagone', including its address, capacity, and amenities. At the bottom, there is a reservation form with fields for name, phone, email, and address, along with radio buttons for one-time or recurring reservations and a 'Je réserve' button.



Rencontres de quartiers entre citoyens et échevins à Bruxelles-Ville (haut) et Uccle (bas)

## QUAND LES ÉCHEVINS RENCONTRENT LES CITOYENS DANS LES QUARTIERS



Christophe Gouache (Strategic Design Scenarios) et Muriel Frisque (Brulocalis)

**À** la demande du living lab de la Ville de Bruxelles, une des expérimentations **VILCO** a consisté à revoir le concept des rencontres de quartiers. Ces dernières, initiées par l'autorité communale, sont une sorte de tournée des quartiers où les membres du Collège des Bourgmestre et Échevins échantonnent avec les habitants sur les projets prévus dans le quartier, les problèmes qui sont au centre de leurs préoccupations, etc.

La formule classique ressemble à ceci : une rangée d'échevins alignés sur une grande table, dans un face-à-face avec plusieurs dizaines de citoyens installés en spectateurs. Les élus présentent les projets, les travaux prévus ou en cours. Les citoyens réagissent par un jeu de questions (qui sortent parfois du sujet et du cadre de la réunion) et de réponses (bien souvent convenues et peu satisfaisantes pour les habitants).

Le stade de l'information est franchi, la concertation est effleurée, mais la gouvernance n'en sort pas vraiment revivifiée. Pour sortir de ce scénario, **VILCO** a fait le tour des éléments à revoir en se recentrant sur les objectifs des rencontres de quartier tels qu'énoncés par la Ville de Bruxelles : faire

connaissance avec les nouveaux échevins ; se rencontrer ; écouter ce qui se vit dans les quartiers ; présenter les différentes politiques envisagées pour la nouvelle mandature.

L'aménagement de l'espace a aussi été repensé (configuration des chaises, tables, etc.), ainsi que le déroulement de la rencontre avec un nouveau protocole de conversation, des outils d'interaction. Bref, un format entièrement renouvelé où le mode confrontation est remplacé par des échanges apaisés, plus constructifs et efficaces.

Initiée par la Ville, la réflexion a été menée au sein du living lab, en présence de l'échevin, de l'équipe de Bruxelles Participation et d'un représentant du collectif 1000 BXL en Transition. Lors des trois premières rencontres "test", le feedback des uns et des autres a permis d'affiner la formule.

Avec quelques mois de décalage et en s'appuyant sur les enseignements de la Ville de Bruxelles, le living lab d'Uccle a également dépoussiéré ses rencontres citoyennes. La Commune, des membres d'Oxy15, du QDC Saint-Job et d'Uccle en Transition ont planché sur leur propre version.

## À TABLE AVEC VOTRE ÉCHEVIN !

Dans le nouveau format, la salle est aménagée avec plusieurs tables de discussion. Chacune d'entre elles est occupée par un échevin ou une échevine. Les habitants s'installent et échangent de manière plus directe avec l'élue. Le choix des tables se fait en fonction des matières qui les intéressent, les préoccupent.

Pour assurer des échanges efficaces sans sacrifier à la qualité, le nombre de participants par table est limité à 8 personnes et les rounds de discussion à une quarantaine de minutes. Sur la durée totale de la soirée, les habitants ont la possibilité de converser à trois tables.

Celles-ci sont outillées pour faciliter les échanges, les rendre plus fluides et plus constructifs :

- une carte du quartier pour mieux situer où se trouvent les points discutés (une rue, à proximité de ce carrefour, près de cette école, etc.) ;
- des supports indiquant sur une face un élément de diagnostic et sur l'autre des suggestions pour répondre au(x) problème(s) ;
- des sabliers pour assurer que chacun.e bénéficie d'un temps de parole équitable ;
- des flyers ou documents apportés par les habitants même.

Avant de conclure la rencontre par un verre de l'amitié, les mandataires récapitulent devant l'ensemble des participants les points des échanges qui les ont marqués, interpellés, surpris.

## PREMIER BILAN

Les habitants ont répondu présents dans la majorité des quartiers, aussi bien à Bruxelles-Ville qu'à Uccle, avec certaines réunions qui ont rassemblé plus d'une centaine d'habitants. **VILCO** a accompagné les trois premières rencontres de chaque living lab. Le feedback récolté est encourageant.

### UNE AMÉLIORATION DES ÉCHANGES

Les participants ont apprécié « des échanges sur un niveau égal, sans condescendance », « la convivialité et l'attitude respectueuse des uns et des autres ». Selon un témoignage : « répartir les domaines et les échevins par tables c'est beaucoup mieux qu'une grande salle, car cela permet des échanges plus directs et plus conviviaux ».

### LE RÔLE DES OUTILS DANS LA MODIFICATION DES ÉCHANGES

« Je trouve efficace la présence de cartes où on peut situer les problèmes par écrit, sur des petits cartons numérotés. Cela est plus concret que juste des discussions dans le vent ».

### UN GOÛT DE TROP PEU

« Le temps est trop court pour tout développer », « j'aurais voulu participer à plus de carrefours ». D'autres ont souligné que ce nouveau format était « très sympa, trop rare », et que cela devrait être « à refaire plusieurs fois par an ».

### UN TRAVAIL DE PRÉPARATION

Si l'expérience est plus agréable pour les habitants, elle demande toutefois un travail important de préparation et d'installation pour l'administration : trouver des salles adaptées (attention à l'acoustique), aménager l'espace, préparer tout le matériel, etc.

---

**« Répartir les domaines et les échevins par tables c'est beaucoup mieux qu'une grande salle, car cela permet des échanges plus directs et plus conviviaux ».**

---

## QU'EST-CE QUI POURRAIT ÊTRE ENCORE AMÉLIORÉ ?

### FIXER UN CALENDRIER RÉALISTE

« Les rencontres à Bruxelles-Ville ont été très intenses pour le Collège » commente Arnaud Pinxteren, échevin de la Participation. Sur une période d'un mois et demi, les échevins ont été mobilisés un soir par semaine. Forte de cette expérience, Uccle a développé un planning plus espacé : une rencontre toutes les deux ou trois semaines. Sans cette adaptation, l'exercice est particulièrement épuisant pour les élus et les agents communaux.

### ASSURER UNE ANIMATION NEUTRE

Il n'est pas simple d'animer les échanges et de s'assurer que les personnes attablées puissent s'exprimer équitablement. En multipliant le nombre de rencontres de quartiers par le nombre de tables de discussion, on se rend vite compte que le recours à des facilitateurs professionnels est néanmoins impossible. Dans la formule testée, ce sont les échevins qui ont endossé le rôle d'animateur. Malgré les briefings proposés par **VILCO** (être dans l'écoute et le dialogue, ne pas être sur la défensive,



Rencontres de quartiers entre citoyens et échevins à Bruxelles-Ville

ne pas monopoliser la parole, etc.) l'animation de discussions reste un exercice délicat où toutes et tous ne se sont pas forcément sentis à l'aise.

### ASSURER LE SUIVI

Cette question n'avait pas été envisagée lors du travail en living lab. Bien que la nouvelle formule soit avant tout orientée vers l'échange, les autorités communales se doivent de donner suite aux problèmes évoqués par les citoyens. Faut-il dès lors envisager un compte-rendu exhaustif des rencontres ? Qui se charge de ce travail ? Chaque échevin.e ou la cellule participation ? Quel suivi sera accordé aux demandes et aux questions ?

### LA MOBILISATION DES CITOYENS : ÊTRE INCLUSIF

Comment attirer un nouveau public, moins coutumier de ce genre d'événement ? Comment s'assurer qu'ils sont bien informés de la tenue d'une rencontre citoyenne dans leur quartier ? Et comment faire en sorte qu'ils seront là au rendez-vous ? « D'une réunion à l'autre nous avons eu 90 puis 30 participants, avec pour conséquence certaines tables de discussion se retrouvant quasi vides. »

Pour en savoir plus sur cette expérimentation voir le carnet de bord de l'expérimentation sur [vilco.brussels](http://vilco.brussels)

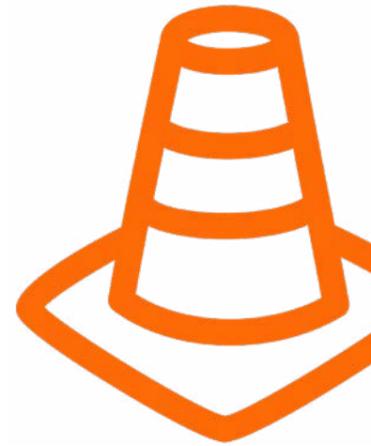


Rencontres de quartiers entre citoyens et échevins à Uccle



Expérimentation Simplification administrative, Bruxelles Environnement

## QUAND LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE S'INVITE DANS LES CANDIDATURES D'UN APPEL À PROJETS



Fabrice Lesceu (Bruxelles Environnement), Lucia Aboutaoufik et Carol Clara (21 Solutions)

### UNE PROPOSITION DE BRUXELLES ENVIRONNEMENT QUI RÉPOND AUX BESOINS DES CITOYENS !

Tous les citoyens ayant un jour demandé un subside le diront : « les procédures administratives sont trop longues, trop compliquées et ne sont pas très drôles. » « Et quel temps on passe dessus ! ». D'un autre côté, les membres du Conseil des Quartiers Durables Citoyens - qui remet un avis sur l'attribution des subsides - vous répondront que : « ce n'est pas toujours facile de bien comprendre les enjeux présentés dans les formulaires, on ne rit pas beaucoup à la lecture, c'est parfois fort long, on remarque que certains ont des difficultés à rédiger ! »

Sur base de ces constats, Bruxelles Environnement et l'équipe de **VILCO** ont choisi de travailler sur l'expérimentation « Simplifier les procédures administratives », pour les demandes de subsides au Budget participatif des Quartiers durables citoyens d'octobre 2019.

### CONCRÈTEMENT, DE QUELLE SIMPLIFICATION PARLE-T-ON ?

Jusqu'à présent, les quartiers candidats au Budget participatif devaient introduire leur demande via deux documents :

- Une 'feuille de route' décrivant les projets et le budget demandé ;
- Une description de la dynamique de quartier, reprenant les résultats de l'état des lieux du quartier, son contexte, ses enjeux, les ressources disponibles, les besoins et envies des habitants, les dynamiques participatives et collectives en place dans les quartiers.

**VILCO** s'est attaqué à ce deuxième volet. Pour sortir du "formulaire classique", l'équipe a proposé l'utilisation d'une autre forme de présentation, plus "fun", mais surtout offrant plus de possibilités en termes de communication : podcasts, posters, vidéos, romans-photos, cartes, etc.

L'idée était que chaque Quartier durable pouvait choisir l'outil le plus adapté au groupe et à ses membres en utilisant au mieux les compétences internes : une bonne plume, une facilité à être derrière un micro ou devant la caméra, un bon coup de crayon, etc. Si la compétence était administrative, le groupe pouvait toujours en rester au formulaire classique. Le seul impératif était de répondre, par ces outils, à une série de questions clés.

### MOINS DE PAPERASSE, PLUS D'EFFICACITÉ, PLUS DE PLAISIR

L'utilisation de ces outils n'a certes pas représenté un gain de temps pour les citoyens. En revanche, on a observé une libération de la créativité au sein des collectifs. La manœuvre a de plus permis de mobiliser les énergies du quartier autour d'un événement rassembleur, et ce lors de moments conviviaux, suscitant souvent la curiosité d'autres habitants. La participation et l'adhésion au projet en est ressortie gagnante. Petit plus non négligeable : à la différence d'un formulaire écrit, ces outils de présentation de la dynamique citoyenne peuvent, entre autres, être réutilisés pour communiquer vers leur quartier ou vers leur commune.

La méthodologie de présentation des outils aux membres du Conseil a également été adaptée puisque les réalisations ont été exposées lors du Conseil du Budget participatif, réuni en octobre 2019 pour se prononcer sur l'attribution des subsides. Ce fut une belle occasion de valoriser le



Expérimentation Simplification administrative, Bruxelles Environnement



travail réalisé, et de mettre en exergue la diversité des quartiers. Les membres du Conseil ont réagi de manière positive à cette nouvelle formule, l'estimant plus agréable et plus pertinente. En effet, l'exposition et le moment d'échange organisés avec les porteurs de projets a permis une prise de contact directe rendant l'analyse plus efficace et une meilleure compréhension des réalités du quartier. Le problème des imprécisions ou des ambiguïtés dans les candidatures écrites était dès lors résolu.

Enfin, le fait de rassembler l'ensemble des Quartiers pour la présentation de leur projet a eu un effet inattendu : une meilleure mise en réseau des Quartiers durables citoyens, un des piliers du mouvement des QDC. Les échanges ont ainsi été renforcés non seulement entre les quartiers candidats au Budget participatif (les nouveaux venus), mais aussi avec les quartiers membres du Conseil (les anciens lauréats). C'est tout le processus participatif qui en est ressorti grandi : c'est sûr, les quartiers candidats d'aujourd'hui seront les membres du Conseil des QDC de demain.

« La palette de moyens proposés par **VILCO** nous a inspirés pour créer notre propre format...L'avantage par rapport au travail qu'on a fait, c'est qu'on va pouvoir le pérenniser et s'en resservir pour nos événements comme moyen de communication. » (Helmet en Transition).

« L'avantage de notre visualisation est qu'elle nous a permis de pouvoir échanger avec les membres du QDC pour co-construire une maquette qui est finalement devenue un outil de communication très utile. » (Quartier Durable Kalevoet-Bourdon).

« Le dynamisme qui a été généré par les présentations lors de l'exposition pendant la journée du Conseil a fait plaisir à voir. Ça a été une vraie réussite et l'enthousiasme était général, tant chez les candidats que parmi les membres du conseil. » (Fabrice Lesceu - Bruxelles Environnement).

## LE CHEMIN QUI RESTE À PARCOURIR...

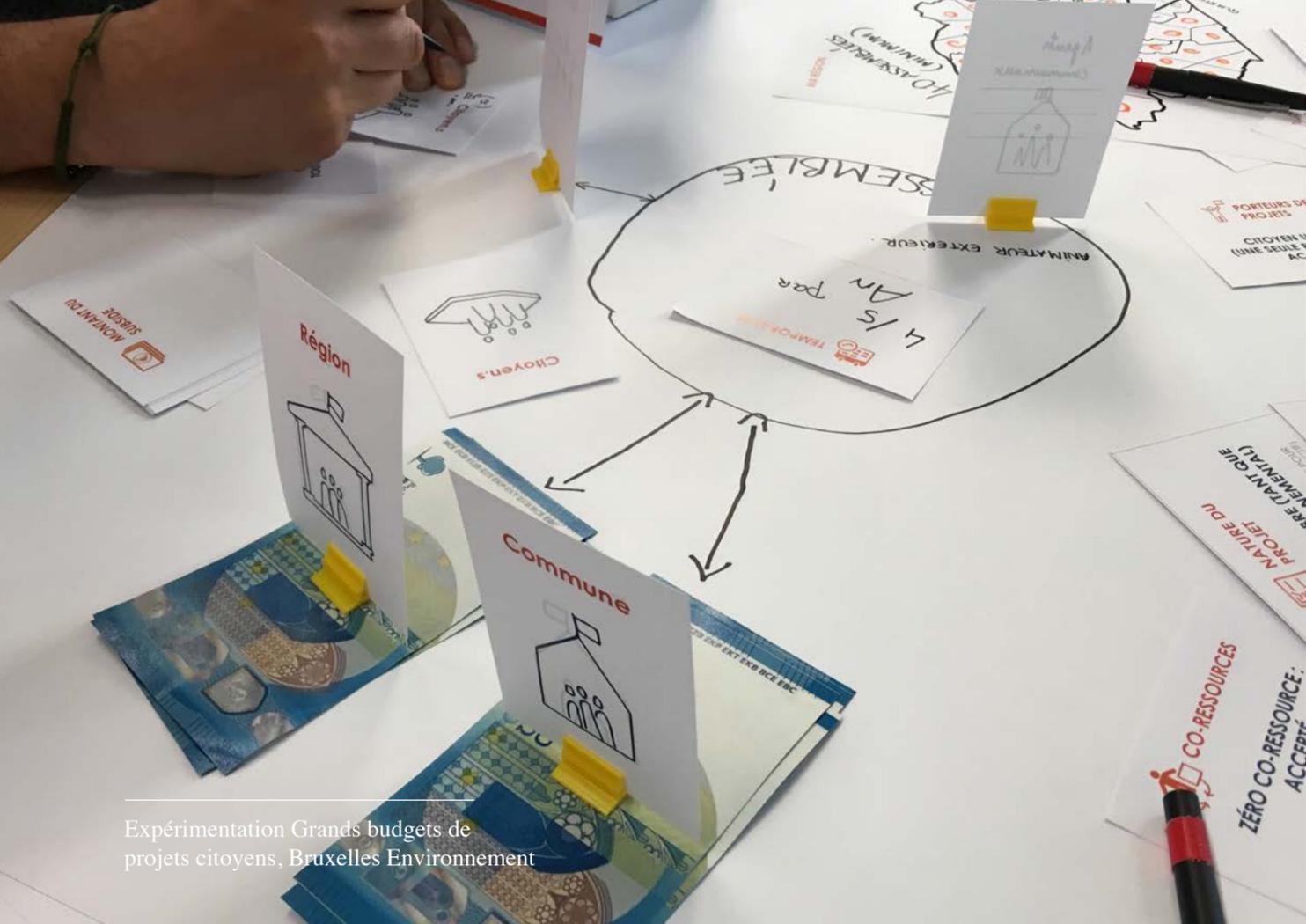
Si l'expérience a démontré l'intérêt de la démarche, qui sera vraisemblablement rééditée, celle-ci n'est encore limitée qu'à la seconde partie du formulaire classique. Reste à voir dans les éditions à venir s'il est pertinent d'étendre la démarche à l'entièreté de la candidature. Car il faut tenir compte d'une série de contraintes. Peut-on par exemple construire un planning ou un budget sous une autre forme qu'une liste agenda et un tableau budgétaire ?

De plus, se pose la question de l'extension d'une telle démarche à l'ensemble des appels à projet de Bruxelles Environnement, et plus particulièrement l'appel à projets citoyens Inspirons le Quartier. L'intérêt est là, mais comment reproduire à l'échelle de la centaine de candidatures attendues pour cet appel, une démarche qui a fait ses preuves pour une dizaine de candidatures. À considérer ici tant les moyens d'accompagnement et de soutien que le temps à consacrer à la présentation des projets aux membres du jury.

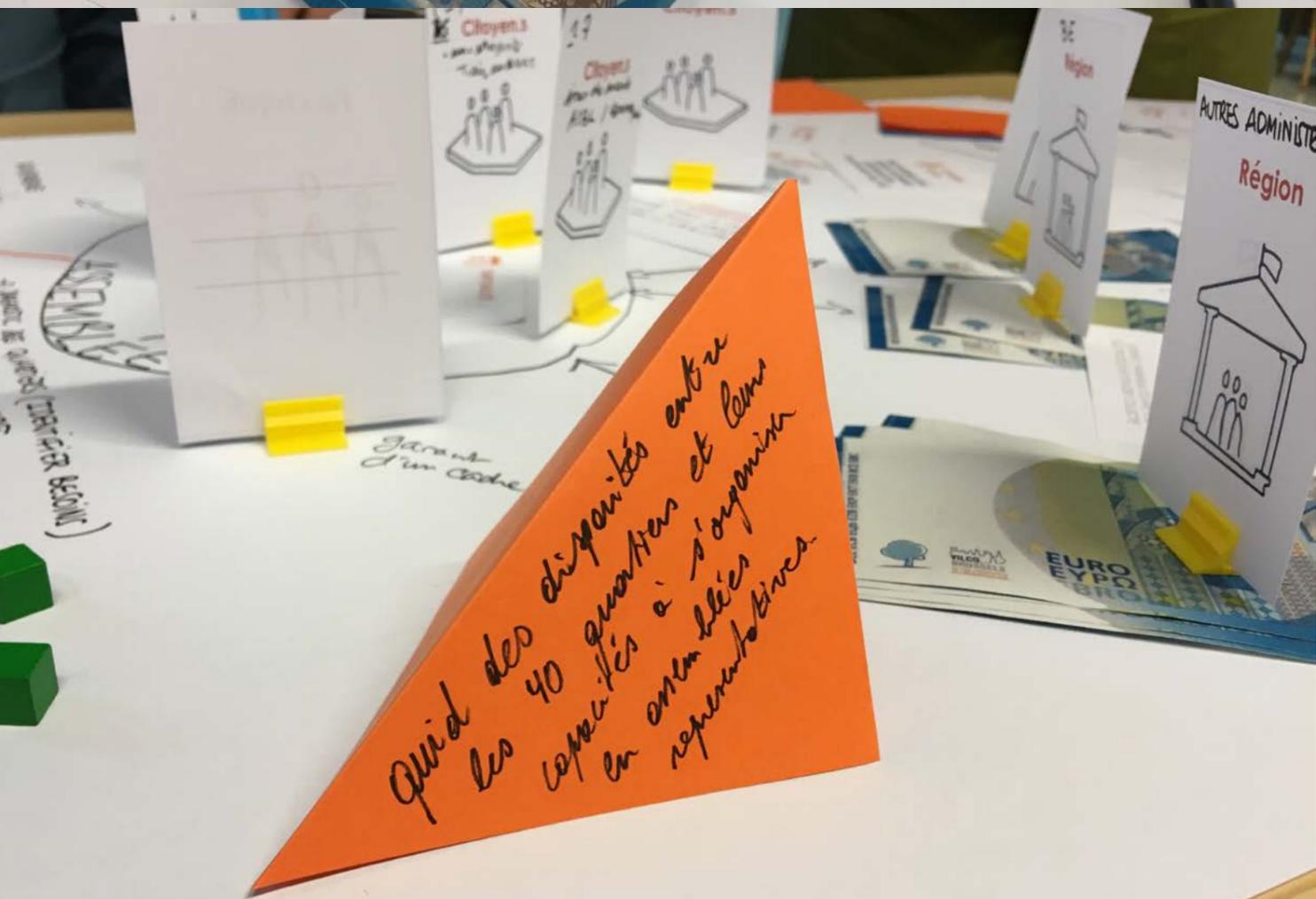
Enfin, la simplification administrative ne se limite pas à trouver des formes moins lourdes ou plus communicatives. La vaste question des impératifs administratifs, liés à la gouvernance et au contrôle des dépenses publiques, dépasse le cadre de cette expérimentation et de Bruxelles Environnement. L'allègement des procédures, y compris au moment de l'introduction d'une demande, impose donc une réflexion plus globale au niveau de la Région bruxelloise.

Que ces contraintes n'entament cependant pas la volonté de tous de progresser... pas à pas.

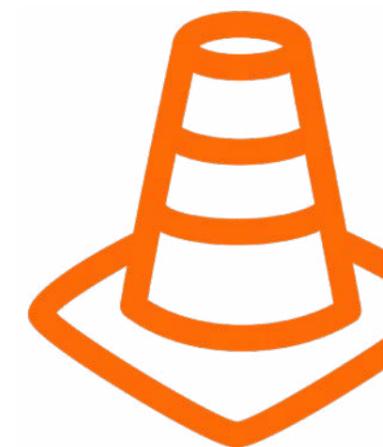
Pour en savoir plus sur cette expérimentation voir le carnet de bord de l'expérimentation et les vidéos en ligne sur vilco.brussels



Expérimentation Grands budgets de projets citoyens, Bruxelles Environnement



## RÊVER LA GESTION DE L'ARGENT PUBLIC AUTOUR DES PROJETS CITOYENS



Fabrice Lesceu (Bruxelles Environnement)

L'expérimentation des "Grands budgets citoyens" était l'occasion de rêver, d'imaginer sans contrainte et sans se poser les questions de l'après et de la concrétisation. Cette expérimentation a été voulue par Bruxelles Environnement pour tester la possibilité de réunir des acteurs de différents horizons (administrations communales, ASBL, citoyens, etc.), avec différentes postures. Puis de tester la possibilité de construire des scénarios de distribution de budgets assez conséquents, dans une optique de bien commun, pour imaginer une ville plus résiliente et collaborative.

Est-il possible de dépasser les intérêts personnels ou liés à une entité propre, pour construire une nouvelle manière de gérer l'argent public, mettant en place une forme de gouvernance, dans l'intérêt de tous ? Travaille-t-on plus effica-

cement si tous les acteurs réfléchissent ensemble autour de la table ?

Concrètement, au-delà de l'enjeu du bien commun, l'objectif était de définir la répartition idéale des ressources pour soutenir des dynamiques locales qui contribuent à la résilience de la ville. Et ce en mettant sur la table les budgets actuels de Bruxelles Environnement dévolus aux initiatives citoyennes et aux communes et CPAS.

En d'autres termes, VILCO a tenté de co-construire un budget participatif élargi, prévoyant la répartition d'une enveloppe totale pour le financement des projets, leur accompagnement, le développement des expertises. Le tout avec l'espoir de déboucher sur des scénarios crédibles correspondant aux besoins des acteurs de la ville-Région, avec leurs modalités, implications, freins et leviers.

## L'INTERINSTITUTIONNEL À LA TABLE DE SCÉNARIOS AMBITIEUX

Le répondant des acteurs a été un premier fait marquant. Citoyens, responsables politiques et administratifs communaux, ASBL sont venus nombreux pour passer une fin d'après-midi et une soirée, placées sous le signe de la convivialité. Ensemble, la trentaine de participants a travaillé à l'élaboration de différents scénarios. La moisson a été riche. Elle a même dépassé le cadre initial proposé, avec des constructions originales, impliquant davantage d'acteurs et de budgets que ce qui avait été mis sur la table par Bruxelles Environnement. Fait intéressant, la collaboration interinstitutionnelle s'est imposée comme fil rouge de ces scénarios.

Quelques exemples de scénarios imaginés :

### « BRUXELLES DES QUARTIERS »

divise la Région en une multitude de zones, animées par des Assemblées de quartier, qui seraient composées de citoyens tirés au sort et qui auraient la charge de la gestion d'un budget participatif au départ d'un état des lieux co-construit.

## UN EXERCICE STIMULANT POUR LES PARTICIPANTS

Cet exercice inhabituel de co-construction a eu pour premier effet flagrant de travailler sur l'atmosphère de collaboration entre ces acteurs de différents horizons. Cela a montré qu'il est non seulement possible d'arriver à des scénarios co-construits crédibles, mais surtout cela a mis l'accent sur l'humain et la nécessité de mettre autour de la table ces personnes multiples pour apprendre à se connaître, dépasser les postures et rêver ensemble. « Durant, l'expérimentation de Bruxelles Environnement, il y a eu un vrai travail de mise en commun, de collaboration. Quand la soirée s'est

### « DO IT TOGETHER »

travaille à un cadre général qui donne un maximum d'incitant pour l'émergence d'initiatives, sortant des thématiques purement environnementales, intégrant diverses institutions régionales, communautaires et locales.

### « AU-DELÀ DES FRONTIÈRES »

part du principe que plus de projets émergeront si on propose des cadres et modalités variés. Le scénario consacre donc une partie du budget à uniquement faire émerger des projets "bizarres", hors-normes, ou qui ne peuvent pas fonctionner parce qu'à cheval, transversaux, multiniveaux voire trop expérimentaux. Les fonds proviennent d'un co-financement institutionnel, pour faire émerger des projets sur différentes thématiques. Des vidéos ont été réalisées lors de l'événement et détaillent les différents scénarios et leurs modalités. Elles sont consultables sur le site de **VILCO**.

terminée, je me suis dit "wow, là il s'est vraiment passé quelque chose de super chouette". Où non seulement j'ai pu discuter avec des citoyens que je ne connaissais absolument pas et qui n'étaient d'ailleurs même pas de ma commune, mais aussi avec d'autres acteurs, institutionnels notamment. Il y avait une volonté de changer les choses, d'ouvrir et de repenser les cadres... et cela a été permis par les outils **VILCO** mis en place durant cette expérimentation ». Karim Sheikh Hassan, échevin de la Démocratie participative à Etterbeek.

## ET CES SCÉNARIOS... DES AFFAIRES À SUIVRE ?

Ce que Bruxelles Environnement ressort de l'expérimentation reste néanmoins assez théorique. En effet, pas de scénario directement exploitable pour la mise en œuvre des budgets mis sur la table en début de processus, ni de modalités concrètes à tester dans une mise en conditions réelles. Qu'à cela ne tienne : cela peut faire maintenant partie d'une nouvelle expérimentation que pourrait mener Bruxelles Environnement. Cela étant dit, les idées soulevées ont fait avancer la réflexion, Elles ont le mérite d'exister. Bruxelles Environnement s'est prise à rêver aussi à de nouveaux horizons.

Des principes ont émergé :

### PROMOUVOIR L'INTERINSTITUTIONNEL

Bruxelles Environnement, comme toutes les autres administrations par ailleurs, ne peut travailler dans son coin, particulièrement dans le contexte institutionnel complexe de la Région de Bruxelles-Capitale. Des budgets et outils de type appel à projets et budgets participatifs émergent au sein de diverses institutions, tant à la Région que dans les communes, avec des objectifs communs. Il faut travailler à la création de synergies entre ces institutions, au plus grand profit des initiatives citoyennes. La Région, et singulièrement Bruxelles Environnement, peut avoir un rôle important à jouer pour construire ces synergies, notamment par la mise en place d'outils transversaux, le développement d'expertises, ou encore la capitalisation des bonnes pratiques.

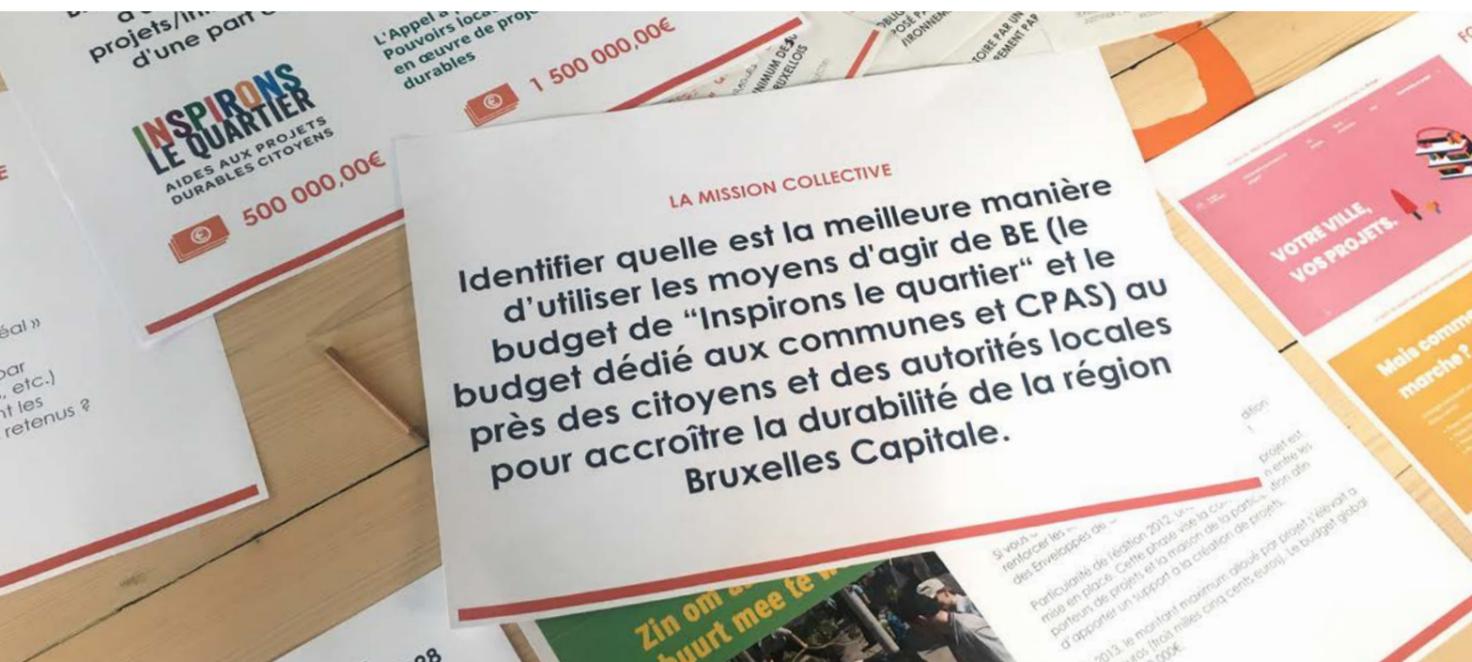
### RÉPONDRE AU BESOIN DE CROISER LES THÉMATIQUES

Les initiatives citoyennes, dans une logique de quartier, s'inscrivent rarement dans un seul objectif thématique. La cohésion sociale est souvent un dénominateur commun des citoyens, qui se positionnent à la croisée d'objectifs environnementaux, sociaux ou économiques. Les scénarios élaborés ont montré qu'il était possible de créer des cadres répondant à ce besoin de promouvoir des projets multithématiques.

### LE BOTTOM-UP ET LA DÉMOCRATISATION DU PROCESSUS DÉCISIONNEL

Les scénarios mettent tous en avant une logique de bottom-up, où les projets sont imaginés par le terrain et les acteurs, en fonction de leurs besoins. La décision de financer ces projets est aussi laissée au terrain, dans l'optique que ce dernier est plus à même de juger de la pertinence de projets qui se veulent une réponse à ses besoins. Bien entendu, ces projets doivent pouvoir rencontrer les objectifs poursuivis par les missions des administrations concernées, comme Bruxelles Environnement. Toutefois, le croisement des thématiques, mais aussi l'expérience des budgets participatifs existants, notamment celui des Quartiers Durables Citoyens, montrent que l'exercice est possible.

Pour en savoir plus sur cette expérimentation voir le carnet de bord de l'expérimentation et les vidéos en ligne sur [vilco.brussels](http://vilco.brussels)

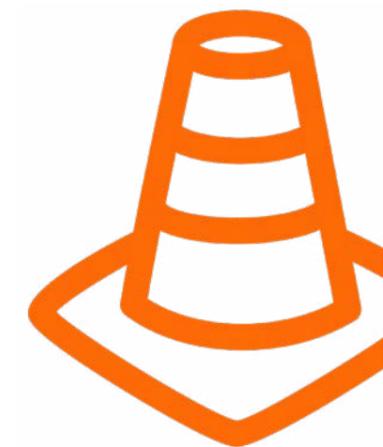


Expérimentation Grands budgets de projets citoyens, Bruxelles Environnement



Vote du budget participatif à la Mairie de Grenoble  
CC Learningcount

## LES BUDGETS PARTICIPATIFS : UN NOUVEAU TERRAIN DE JEU POUR ASSOCIER LES CITOYENS À LA DÉCISION PUBLIQUE



Lucia Aboutaoufik, Alessandra Kegeleirs et Carol Clara (21 solutions), avec le témoignage d'Yves Cabannes, Professeur Emérite en Planification du Développement de l'Université Collège London / DPU

**L**n'existe pas de définition unique du Budget Participatif (BP) car il y a autant de modalités de mise en œuvre que de contextes dans lesquels ils se sont développés. Pour les Nations Unies (UN-HABITAT P.O, 2005), il s'agit d'«un mécanisme (ou un processus) par lequel la population décide, ou contribue à la prise de décisions, concernant la destination de tout ou d'une partie des ressources publiques disponibles».

Le Budget Participatif a été conçu et mis en œuvre pour la première fois en 1989 à Porto Alegre. Concrètement, le système traditionnel de démocratie représentative a été complété par une série de dispositifs participatifs qui ont permis aux gens de s'impliquer davantage dans la prise de décision. Cela semble être une grande révolution : donner aux gens le pouvoir de prendre des décisions en même temps que le pouvoir politique,

pour donner la possibilité aux citoyens «ordinaires» de décider de la manière de dépenser l'argent public. À la suite de cette expérience, le dispositif s'est répandu dans d'autres pays : Uruguay, Pérou, mais aussi, plus récemment, dans des villes comme Lisbonne ou Paris, en passant par Chengdu (Chine), des villes de Corée du Sud, du Cameroun, etc. On recense actuellement près de 5000 cas dans le monde, avec un fort engouement ces dix dernières années.

Les niveaux de délibération et de codécision peuvent varier en fonction de l'expérience de la ville. Consultation ou codécision, implication individuelle de type vote ou co-élaboration, la volonté politique imprènera chaque dispositif selon les objectifs visés : veut-on radicaliser la démocratie, recréer du lien social ou améliorer l'efficacité des politiques publiques ?

## BUDGETS PARTICIPATIFS ET VILCO

Qu'il s'agisse de Budget participatif ou d'Assemblées Citoyennes (voir article sur les Conseils Consultatifs de quartiers), ces dispositifs constituent un bon point de départ pour revitaliser la démocratie dans la mesure où ils permettent de créer un nouveau terrain de jeu entre citoyens, initiatives citoyennes, société civile et pouvoirs locaux. Ils donnent aussi l'opportunité d'instaurer de la collaboration et d'innover les modes d'interaction. Ceci se fait à travers la mise en place d'espaces de dialogue, de délibération et de prise de décision multi-acteurs.

**« Les Budgets Participatifs sont des espaces, des canaux de rencontres, de dialogue, entre des élus et des habitants. Dans un système à forte fragmentation c'est quand même intéressant que ces espaces puissent exister. Ils ne se construisent pas à partir du consensus au départ, il peut y avoir un fort dissensus où on va débattre, justement des points qui nous séparent, mais autour de projets concrets. C'est ça qui en fait sa caractéristique. On ne discute pas autour des grands principes de la démocratie, mais de projets concrets pour améliorer la situation à court et moyen terme des habitants (sur des thèmes qui leur sont chers... que ce soit la circulation, le logement, la santé, etc.) »** explique Yves Cabannes.

VILCO a donc souhaité explorer ce dispositif en conviant toutes les dynamiques locales à un cycle d'ateliers autour de la thématique des Budgets Participatifs. Il s'agissait d'une expérimentation collective, qui s'adressait à tous les Living Lab et qui avait pour objectifs d'explorer le potentiel de ce dispositif avec un public mixte et esquisser des possibles scénarios pour sa mise en œuvre dans la Région de Bruxelles.

Ce cycle, conçu en partenariat avec l'ASBL Periferia, a commencé par une séance ciné-rencontre autour du documentaire « Une révolution douce -

Les budgets participatifs » (« Uma Revolução tranquila », Pierre Stoeber et Giovanni Allegretti, 2015). Quelques jours plus tard, la conférence d'Yves Cabannes a fait le tour des expériences de BP que ce grand spécialiste a étudié à travers le monde depuis près de 3 décennies (voir conférence « Les budgets participatifs : un outil pour transformer la démocratie ? » sur vilco.brussels).

Enfin, un atelier de co-création, toujours en présence d'Yves Cabannes, est venu conclure le cycle. Durant une soirée, citoyens, collaborateurs administratifs, collaborateurs politiques et élus se sont retrouvés autour du « plateau de jeu » conçu par 21 solutions (voir outillothèque VILCO) pour imaginer des scénarios de BP en se posant collectivement des questions de vision et de sens. Ils ont aussi réfléchi aux étapes concrètes pour mettre en place un tel dispositif et aux moments où les citoyens entrent dans la discussions.

### COMMENT LE BUDGET PARTICIPATIF PEUT-IL CONTRIBUER À UNE MEILLEURE COLLABORATION ENTRE LES AUTORITÉS LOCALES ET LES CITOYENS ?

Un premier élément à souligner est que les scénarios réalisés lors de l'exercice de co-création sur les Budgets Participatifs ont montré le potentiel de ces outils dans l'établissement d'un nouveau mode d'interaction entre citoyens et pouvoirs publics. Les espaces de dialogue, de délibération et de codécision prévus par ces outils et souvent facilités par des acteurs tiers, favorisent l'instauration d'un lien de confiance.

Un autre enseignement important est celui du processus d'apprentissage de part et d'autre. Si les dispositifs prévoient souvent une capacitation des citoyens (et incluent parfois des moments de formation), l'administration et le politique doivent aussi apprendre de nouvelles manières de faire. Ce constat avait aussi été fait dans le cadre de la co-construction des Conseils Consultatifs de quartiers (Etterbeek) où l'élu porteur du projet avait du trouver des moyens pour convaincre de l'intérêt de l'outil auprès du Collège et à son administration, leur expliquer la plus-value et les rassurer (pas de perte de contrôle de la décision politique, surcharge de travail compensée par une plus grande efficacité, etc.)

Enfin, un dernier point à soulever, c'est une meilleure compréhension mutuelle. Pour le citoyen, passer de "gouverné" à "gouvernant" est un moyen de se familiariser à la décision politique et d'intégrer des notions d'intérêt général et de priorisation. Pour le politique, c'est une manière de mieux

connaître les besoins des citoyens. On observe une sorte de nivellement entre ces deux acteurs, l'écart se réduit et le dialogue devient alors possible.

Yves Cabannes résume bien le processus qui est en cours dans le cadre d'un budget participatif :

« Il rapproche les habitants de l'administration puisque qu'il va instruire les dossiers. Ce sont les employés communaux les véritables héros, puisque pour eux le Budget Participatif c'est souvent du travail en plus dans leur charge de travail. Et c'est donc très important pour eux d'être reconnus et valorisés. Et quand les habitants commencent à voir l'intégration de leurs idées dans des projets concrets, la mise en place de projets concrets qui répondent à des besoins réels, ils saisissent et comprennent mieux tant les rouages de l'administration que le travail de ses membres qui sont engagés au quotidien dans la gestion municipale... »

Le professeur émérite conclut en nous encourageant à élargir à un public plus vaste les ateliers tels que celui proposé dans le cadre de VILCO. Ceci

afin d'amplifier les perspectives et ambitions des budgets participatifs.

« Dans le cadre de cet atelier de travail, asbl, collectifs d'habitants, fonctionnaires et élus étaient réunis autour de la table, ce qui est, à mon avis, une très riche composition pour réfléchir et mettre en place des bonnes solutions. Peut-être que ces espaces multi-acteurs pourraient être davantage enrichis par la participation des universités et des chercheurs. Ceux-ci devraient être parties prenantes dans ces processus afin d'apporter une contribution en termes de documentation, d'analyse critique et d'évaluation. Il faudrait aussi y associer des entreprises d'économie sociale, puisque les Budgets Participatifs sont aujourd'hui également des outils de relance de l'économie sociale et non pas simplement de redistribution à la marge de bénéfices sociaux. »

Pour en savoir plus sur cette expérimentation voir le carnet de bord de l'expérimentation et la vidéo en ligne sur vilco.brussels





Visite des initiatives citoyennes soutenues par la Ville de Bruxelles

## « COMPLI-CITÉS » LES VILLES COLLABORATIVES D'ICI ET D'AILLEURS



François Jégou (Strategic Design Scenarios)

La ville collaborative est une affaire de parties prenantes locales qui construisent leur ville ensemble. Les citoyens entre eux inventent des modes de vie nouveaux et plus durables, les communautés de quartier développent des services publics collaboratifs, les citoyens et les administrations publiques redéfinissent la gouvernance afin de mettre en place de meilleures conditions de collaboration.

À travers une sélection de cas tirés de l'expérience de villes européennes collaborant pour la majorité, au sein des

réseaux du programme URBACT, nous tenterons d'esquisser l'image d'une ville plus collaborative.

De l'analyse des différents cas, la ville collaborative émerge comme un rapprochement des parties prenantes et une convergence des rôles, une hybridation des modes d'action et un échange des savoir-faire, une certaine dissolution de la collaboration comme modalité de coopération entre des entités distinctes dans plus d'unité, plus de proximité et plus de complicité.



## DE LA CONFRONTATION À LA COLLABORATION CONSTRUCTIVE

Face aux tensions en matière de gestion de l'eau qui opposent souvent citoyens et administration de la ville (urbanisation négligeant l'hydrographie, constructions en zone inondables, imperméabilisation systématique des surfaces et densification excessive de la ville, manque de moyens et de considération pour des pratiques de gestion décentralisée, etc.) le projet BRUSSEAU (Innoviris Co-Create) réunit collectifs citoyens par sous bassins-versants de la ville et chercheurs scientifiques ou techniciens dans un premier temps et pouvoirs publics dans un second temps, pour mener une recherche-action participative sur une gestion collaborative de l'eau dans la ville.

La recherche Brusseau définit ainsi des "communautés hydrologiques" où sont rendues concrètes des solidarités de bassins versants entre les habitants des quartiers situés en amont et en aval. Ensemble, ils imaginent les multiples dispositifs, privés ou publics qui permettent l'infiltration, l'évaporation, le stockage de l'eau, etc. afin de réduire les ruissellements qui provoquent, entre autres, les inondations.

Les modes d'action expérimentés par le projet sont le diagnostic en marchant entre parties prenantes

pour appréhender ensemble le potentiel hydrologique des périmètres étudiés, la cartographie collaborative reportant sur un même support une synthèse des contributions citoyenne et scientifique ou technique, l'histoire des configurations hydrologiques et des anciens cours d'eau oubliés, la prise de mesures par les citoyens eux-mêmes de flux et de niveaux d'eau de pluie dans l'esprit sciences participatives, etc.

Cet ensemble pris dans une "demande commune" d'expertise diagnostique et propositionnelle se trouve confrontée opposée/ mise en dialogue avec l'expertise institutionnelle. Cette "demande commune" d'expertise et d'aventure devance ou accompagne la commande publique ou privée.

## DE L'ADMINISTRATION À LA MÉDIATION

Les appels à projets lancés par les villes sont en général difficiles à gérer pour des collectifs de citoyens ou de petites associations locales : dossier de candidature complexe, procédures et conditionnalités d'attribution administratives, délais de mise à disposition et d'utilisation des subsides, lourdeur des rapports et justificatifs à remettre, etc. Pour encourager les forces vives de la ville, constituées par ces initiatives locales citoyennes, à soumissionner, la ville de Gand aide

au rapprochement et à la collaboration entre micro-initiatives hétérogènes locales pour qu'elles s'organisent en consortiums suffisamment riches et robustes pour être en capacité de répondre aux appels à projets qu'elle lance.

---

**« La ville de Gand aide au rapprochement et à la collaboration entre micro-initiatives hétérogènes locales pour qu'elles s'organisent en consortiums suffisamment riches et robustes pour être en capacité de répondre aux appels à projets qu'elle lance. »**

---

Par exemple, en 2017, lors du déménagement de la bibliothèque centrale de la ville, le bâtiment de 7.800 m<sup>2</sup> laissé vide en centre-ville est proposé pour une occupation temporaire sur une période de 8 mois avant d'être redéveloppé. Pour ce faire, le département Participation aux politiques de la ville organise le 13 février 2017 le BibMark, littéralement le "marché de la bibliothèque", un événement en soirée à l'intention des candidats à l'occupation temporaire du bâtiment de l'ancienne bibliothèque. Au total, 147 associations et collectifs citoyens portant des projets à caractères culturels et artistiques, sociaux, environnementaux et entrepreneuriaux se rencontrent et présentent leurs activités sur autant de petits stands improvisés sur 1m<sup>2</sup> chacun. L'immense salle De Centrale dans le quartier de Dampoort est pleine à craquer. Dans une atmosphère de soirée branchée, les participants cherchent activement des synergies entre leurs activités respectives et inscrivent les partenariats potentiels sur un immense tableau. Pendant quatre heures, ils échangent des intentions de projets collectifs pour l'occupation du bâtiment : un atelier-exposition prospective de huit mois sur l'avenir de Gand, un fablab géant à l'échelle de toute la ville, etc.

Au terme du BibMark, trois consortiums émergent, écrivent et soumettent leur projet qui doit passer par les procédures officielles de marchés publics. Trois mois plus tard, c'est finalement le consortium NEST, un collectif constitué d'une cinquantaine d'initiatives locales qui s'installe dans l'immense bâtiment pour le transformer en un labo-fabrique de la ville.

## DE L'INNOVATION SOCIALE AUX SERVICES PUBLICS

Les villes sont confrontées à une quantité souvent importante d'espaces vacants : terrains en friche, établissements à l'abandon à la suite d'une faillite, bâtiments en attente de redéveloppement, etc. Parallèlement, ces mêmes villes cherchent à consolider les mouvements croissants d'innovation sociale en soutenant l'accès à l'occupation temporaire de ces espaces vacants par les initiatives locales à vocation sociale, environnementale, culturelle ou entrepreneuriale.

En 2007, Brême (Allemagne) a confié, via un marché public, à un groupe de jeunes architectes activistes, AAA Autonomes Architektur Ateliers la mission de mettre en place une politique d'occupation temporaire dans la ville. AAA a créé ZwischenZeitZentrale, une structure associative dont l'acronyme ZZZ en forme d'onomatopée évoque les immeubles endormis. La mission de ZZZ est de les réveiller en organisant leur occupation temporaire. ZZZ identifie les espaces vacants dans la ville, entre en contact avec les propriétaires publics ou privés, accompagne les initiatives pour mettre en forme leur projet, propose l'octroi de subsides coup-de-pouce au démarrage, offre un conseil pour réaliser les démarches administratives et formaliser l'occupation temporaire.

Aujourd'hui ZZZ, dont la mission a été renouvelée en 2012 et en 2016, est un interlocuteur bien connu des acteurs associatifs et des porteurs de projets de la ville comme une forme "d'agence immobilière de l'occupation temporaire". AAA et la ville de Brême ont progressivement co-désigné et expérimenté avec les parties prenantes les différentes fonctionnalités d'un service public de l'occupation temporaire : cartographie des espaces vacants dans la ville, mise en relation de la demande et de l'offre d'occupation temporaire, support technique et financier aux porteurs de projets, exploration de l'occupation temporaire comme outils de développement de la ville, etc.

## VERS PLUS DE « COMPLI-CITÉS »

Les problèmes sociaux, environnementaux, économiques imbriqués de manière toujours plus complexe et en continuelle mutation attisent les tensions au sein des populations et mettent en échec les politiques publiques. Les cas présentés laissent, au contraire, entrevoir comment des problèmes structurels ou des situations de crise (conflits sur la gestion de l'eau, mise en synergie de l'innovation sociale, lutte contre la vacance urbaine, etc.) peuvent être générateurs d'opportunités émergentes.

Les parties prenantes de la ville dépassent leurs postures et leurs modalités d'action habituelles pour adopter de nouveaux modes d'action et entrer en collaboration.

Les réseaux de villes collaborant au sein des programmes URBACT révèlent ainsi de multiples pratiques inspirantes qui montrent un rapprochement des parties prenantes et une convergence des rôles. Une hybridation des modes d'action vers une ville qui semble plus « complice » dont les modes d'action ont inspiré le processus et la méthodologie du projet **VILCO**. Cette complicité passe d'abord par une meilleure connaissance mutuelle entre les parties prenantes à tous les niveaux.

Comme dans le cas du BibMark à Gand, Cluj en Roumanie et Pozna en Pologne expérimentent des rencontres sous forme de « visites croisées », entre départements de l'administration et initiatives citoyennes, pour susciter de nouvelles opportunités de partenariats sur des questions de voirie, d'urbanisme ou de développement touristique<sup>4</sup>. Athènes, avec le lancement de la plateforme SynAthina regroupant et croisant plus de 7.000 initiatives d'innovation sociales locales, favorise l'inspiration mutuelle et la fertilisation croisée.

A un niveau supra, les réseaux URBACT (réseau Européen de villes) dont sont tirés les expériences décrites ici, favorisent la connaissance mutuelle et la collaboration entre villes. Au-delà d'une bonne connaissance mutuelle, la complicité s'installe par une pratique de co-design ou mieux de « design croisé » dont le point-clé n'est pas tant de faire ensemble que de s'inspirer des modes d'action de l'autre et de lui emprunter ses outils pour les appliquer à soi-même.

La multiplication des laboratoires d'innovation publique au sein des administrations encourage, comme au sein du projet BRUSSEAU, le croisement des approches de l'innovation centrée utilisateur inspirée des méthodes du design avec la production des politiques publiques et les méthodes scientifiques.

---

**« Au-delà d'une bonne connaissance mutuelle, la complicité s'installe par une pratique de co-design ou mieux de 'design croisé' dont le point-clé n'est pas tant de faire ensemble que de s'inspirer des modes d'action de l'autre et de lui emprunter ses outils pour les appliquer à soi-même. »**

---

Oslo s'inspire de l'approche de mise en visibilité des jardins potagers du collectif Majobo pour renforcer sa stratégie d'agriculture urbaine. Brême emprunte les modes d'action d'un groupe d'architectes activistes pour développer sa politique publique d'occupation temporaire.

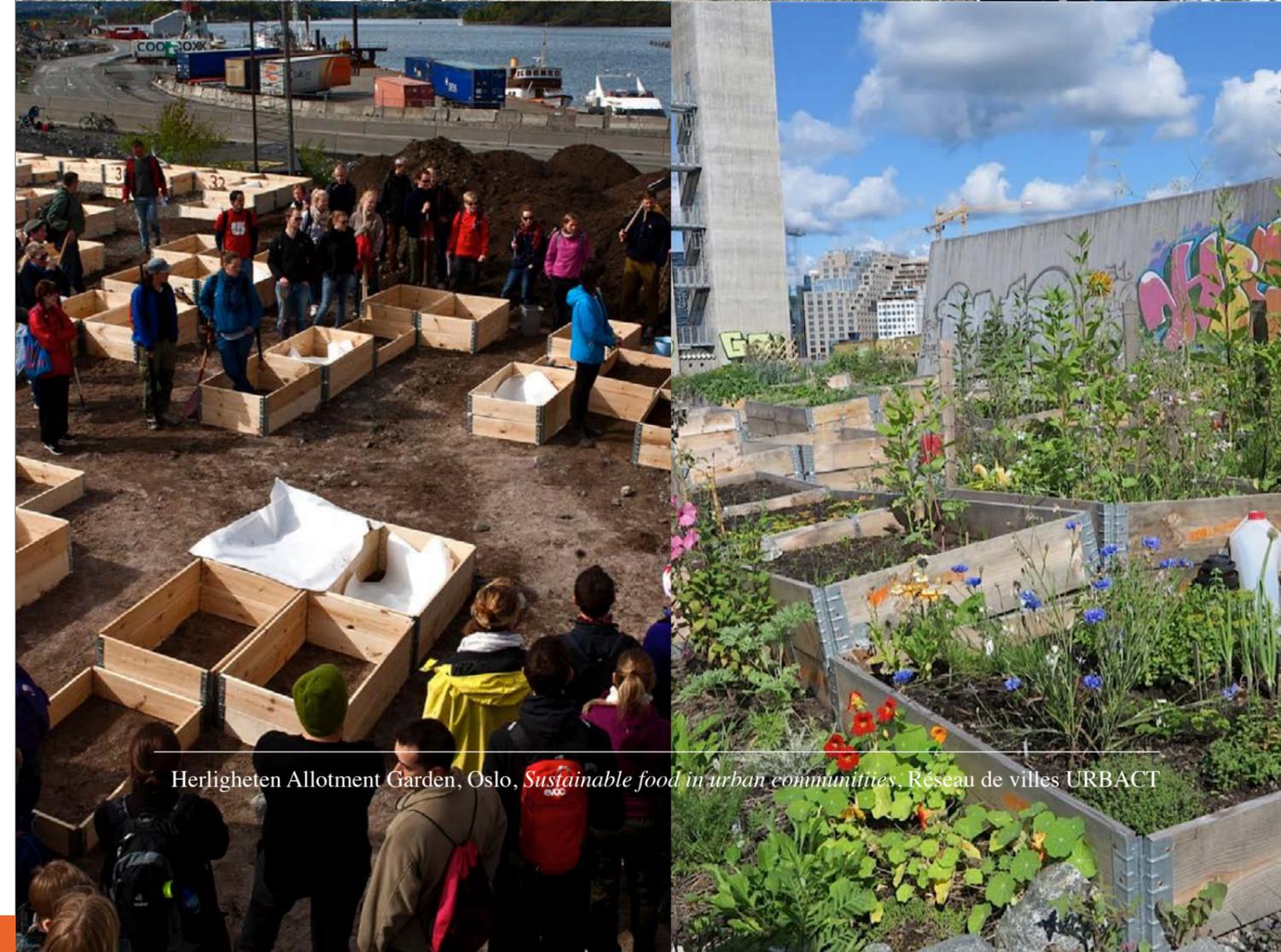
Amersfoort aux Pays-Bas utilise à la manière d'un incubateur d'entreprises, des sessions de speed-dating entre les acteurs de l'alimentation durable pour encourager de nouvelles vocations. De la même manière, INNOVIRIS l'Institut Bruxellois pour la Recherche et l'Innovation a organisé la rencontre des groupements présélectionnés à son appel à projet CO-CREATE afin qu'ils s'hybrident avant de remettre leur projet définitif.

Comme l'exprime Pablo Servigne et tant d'autres, ces villes semblent avoir reconnu la plus grande efficacité de la collaboration sur les rapports de force. Les parties prenantes impliquées (un réseau d'acteurs citoyens, un département de l'administration, des partenaires académiques ou privés, etc.) semblent avoir dépassé leurs prérogatives et leurs rôles pour faire corps face aux problèmes qu'elles rencontrent. Elles constituent des « dynamiques locales » telles que les définit le projet **VILCO**, soit des entités hybrides où les différences de rôle entre des uns et des autres, même s'ils perdurent, semblent moins importants que le nouveau partenariat solidaire qui s'est constitué.

Les exemples de Bruxelles, Gand, Brême, Cluj, Pozna, Athènes, Amersfoort cités ci-dessus illustrent de manière emblématique cette « complicité » émergente où face à un problème les acteurs dépassent la simple collaboration pour se fondre en une entité cohérente à même de délivrer rapidement une solution robuste.



Active Citizens, Réseau de villes européennes URBACT sur la démocratie participative



Herligheten Allotment Garden, Oslo, Sustainable food in urban communities, Réseau de villes URBACT



Visite croisée, Watermael-Boitsfort

À VOUS DE VOIR !

## FAUT-IL INSTITUTIONNALISER LA COLLABORATION ?

## AU PLUS ON FORMALISE, AU PLUS ON RIGIDIFIE ?

« Comment enraciner les collaborations dans le processus d'action publique ? Si VILCO a vécu sans formalisme, il est peut-être temps, pour que les choses changent d'échelle, d'institutionnaliser la collaboration, avec des procédures administratives dédiées. Mais le risque est d'aboutir à une "coquille vide" : il faut alors poursuivre, en parallèle, des échanges plus informels, et coopter progressivement d'autres élus, agents, citoyens, sur de nouveaux projets, pour maintenir une culture, des postures et des buts communs en matière de collaboration » (Quadrant Conseil). L'institutionnalisation de certains services ou pratiques

serait-elle la garantie que les innovations générées par les expérimentations VILCO ne demeurent pas des "one-shot" et deviennent effectivement une nouvelle pratique ou un nouvel outil communal ?

Des exemples qui vont dans ce sens :

- La visite des coulisses de l'administration à Uccle,
- Le service de mise à disposition de bâtiments publics à usage des citoyens à Bruxelles Ville (désormais inscrit dans la Charte de la participation de la Ville)
- Le *Kit en Rue !* à Watermael-Boitsfort, qui définit une nouvelle procédure d'organisation d'évènements.



## ADAPTATION DES ADMINISTRATIONS

La réflexion sur l'institutionnalisation est complexe. Elle soulève des questions quant à l'adaptation des administrations à ces nouvelles demandes des citoyens. Par exemple : Faut-il créer des services ad hoc ou plus simplement accueillir les demandes de collaboration de manière formalisée (accès, procédures, relations) au sein d'un ou des services ?

Cela peut passer par une formation spécifique des fonctionnaires au sein des services en contact avec des collectifs citoyens, par la mise en place de procédures de collaboration plus ou moins standardisées ou même par la création d'un nouveau service transversal au sein de l'administration, spécialement dévolu à cette tâche. Dans certains cas, ce sont donc des agents communaux qui jouent le rôle de facilitateur au sein du projet, voire même de tiers de confiance. Il s'agit dès lors d'intégrer au sein de l'administration un ou des fonctionnaires ayant ce type de profil et de compétences soit dans les différents services en contact avec les dynamiques de quartier, soit au sein d'un service spécifique qui répondrait transversalement aux demandes.

## POUR OU CONTRE ?

Certains insistent sur les avantages de l'institutionnalisation parce qu'elle développe la capacité à collaborer sur le long terme avec les collectifs

citoyens. On sort de l'aspect "pilote" de la collaboration avec comme ambition de la permettre à tous les collectifs citoyens. L'institutionnalisation a pour avantage de "systématiser" et encadrer la collaboration.

« Parmi les difficultés relatives à la mise en place de la collaboration, certains co-chercheurs soulignent l'inversion de paradigme. La collaboration implique de passer d'un modèle de gouvernance descendant, "top-down", vers son opposé, le "bottom-up". » (Amélie Pierre).

D'autres s'interrogent sur la capacité de ces fonctionnaires à rester, en cas de conflit, un garant de la confiance réciproque entre citoyens et administrations. L'institutionnalisation pose la question de la neutralité de ce "tiers" qui serait alors intégré à l'administration. Le risque n'est-il pas que les citoyens le classe comme un représentant de l'administration et non plus comme quelqu'un qui facilite la collaboration, adopte une neutralité et est vu comme au-dessus de la mêlée ?

Attention aussi, comme nous l'a rappelé Bernard Petre, de ne tomber dans la "bureaucratization" de la relation de collaboration : « Il me semble qu'une grande partie des idées [émises lors de l'atelier d'idéation de novembre 2018] étaient marquées par cet état d'esprit : on va créer une personne relais, on va créer un responsable dans l'administration, on va créer des procédures, on va faire des documents standards. On va ajouter des choses qui limitent l'incertitude. On va anticiper toutes les situations. Alors que peut-être la résilience viendrait de "faire moins" » (Bernard Petre).

Évitons de tomber dans le piège de répondre à la complexité des enjeux par une superposition de règles et de procédures qui compliqueraient encore les choses... et paralyseraient l'enthousiasme voire, en cas de crise, la réactivité et l'adaptabilité.

## FORMALISATION DE PROCESSUS PARTICIPATIFS

Pour être complet, notons que certaines Communes impliquées dans **VILCO** n'ont pas attendu le projet pour mettre en place des processus ambitieux formalisant la participation citoyenne. La Ville de Bruxelles avait déjà lancé son budget participatif en 2018. Sans en être forcément à l'origine, et avec une implication plus ou moins grande dans la réflexion, **VILCO** a été témoin d'une véritable accélération de la tendance en la matière : démarrage d'un budget participatif à Watermael-Boitsfort et d'un subside coup de pouce à Uccle, maquettage des Conseils consultatifs de quartiers à Etterbeek, Assemblées citoyennes également en développement à la Ville de Bruxelles, réflexion à long terme sur l'attribution des budgets régionaux du côté de Bruxelles Environnement.

La question de recherche **VILCO** portant avant tout sur la collaboration entre citoyens organisés en collectifs et pouvoirs locaux et non pas sur la théma-

tique protéiforme de la démocratie participative, nous nous sommes limités à suivre ou à accompagner ces démarches qui répondent à une demande de plus en plus pressante (voir articles sur les Conseils consultatifs de quartiers à Etterbeek, les grands projets citoyens à Bruxelles Environnement ou encore sur les budgets participatifs).

« Les co-chercheur.e.s appartenant à des Initiatives Citoyennes estiment que l'urgence climatique nécessite une modification des fonctionnements conventionnels. L'urgence climatique impose par conséquent la démocratie participative comme fonctionnement légitime. Au sein de l'administration, une part des co-chercheur.e.s estime légitime que l'élu et les agents administratifs gardent la responsabilité et le pouvoir décisionnel dans la gestion du bien commun. Selon certaines, un équilibre fragile est notable, étant donné qu'une déresponsabilisation de la commune, par délégation du pouvoir décisionnel et des responsabilités aux citoyens, serait préjudiciable et constitue un écueil à éviter impérativement. L'institutionnalisation de certaines modalités de gouvernance collaborative apparaît pour certain.e.s être une solution à cette légitimité équivoque » (Amélie Pierre).



## POUR Y VOIR PLUS CLAIR : DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE ET DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

Extrait de "Citizens participation and democratization, Survey on two European Participatory Budgeting experiences", 2015, Lucia Aboutaoufik

### Démocratie délibérative :

Le concept de démocratie délibérative a commencé à se répandre dans tous les pays de l'Union européenne et dans le monde entier en 1990 (Bouvier, 2007). Sa théorie est principalement basée sur l'idée que dans une démocratie, la légitimité et la rationalité des décisions sont fondées sur un processus de délibération collective qui se poursuit de manière rationnelle et équitable entre des individus libres et égaux (Benhabib, 1996). Selon ce principe il est possible d'améliorer le processus de prise de décision par le biais d'un débat rationnel qui implique des points de vue contradictoires.

Selon cette théorie l'accent est mis sur la capacité de chacun à délibérer légitimement, dans des espaces de délibération ouverts à tous. Ces es-

paces, ce sont des lieux où l'on peut trouver un accord qui laisse émerger la meilleure solution dans le but de produire des décisions meilleures et équitables (Blondiaux, 2008).

### Démocratie participative :

Le principal défi de la démocratie participative est la mise en place d'une citoyenneté active et informée. Dans une démocratie participative, «les capacités, les compétences et les caractéristiques des individus sont en corrélation avec les formes de structures d'autorité. Les individus apprennent à participer en participant» (Pateman, 2010).

Pour le même auteur, « dans un contexte de démocratie participative, les individus doivent interagir au sein de structures d'autorité démocratique qui rendent la participation

possible, en modifiant, en conséquence, les relations entre les citoyens et les institutions existantes, par le biais de la participation.

Pour y voir plus clair et distinguer la démocratie participative de la démocratie délibérative, on peut affirmer que, comme le montrent ces déclarations, la démocratie participative met davantage l'accent sur les aspects éducatifs, pédagogiques et de capacitation ainsi que sur la nécessité d'interaction avec les formes d'autorités. La démocratie délibérative, en revanche, est davantage orientée vers un processus de délibération inclusif visant à une meilleure prise de décision. Toutefois, la dimension délibérative reste également un aspect très important et non négligé dans les démocraties participatives.



Expérimentation Rencontres citoyennes de quartier, Uccle

# VOUS ÊTES COMMENT QUAND VOUS COLLABOREZ ?



ILLUSTRATIONS : CLÉMENTINE MICHAUX

## 5 QUESTIONS POUR DÉCOUVRIR VOTRE PROFIL DE COLLABORATION Vous ne pouvez cocher qu'une seule réponse par question...

### A. DE QUELLE DÉFINITION DE LA COLLABORATION VOUS SENTEZ VOUS LE PLUS PROCHE ?

- Collaborer c'est participer à une œuvre avec d'autres ▲
- Collaborer c'est trouvé un deal fifty-fifty =
- Collaborer c'est trouver un consensus >
- Collaborer c'est contractualiser un partenariat +
- Collaborer c'est s'allier à d'autres pour arriver à ses fins !
- Collaborer c'est faire équipe avec d'autres beaux humains ●
- Collaborer c'est opposer des points de vues contradictoires ■

### B. VOUS VOILÀ DANS UN PROCESSUS DE COLLABORATION, POURQUOI ÊTES-VOUS VENU ?

- Je suis là pour faire entendre ma voix ■
- Je suis là pour participer à une aventure collective ▲
- Je suis là pour passer un accord +
- Je suis là pour trouver une issue heureuse à la situation >
- Je suis là pour trouver une solution aux problèmes !
- Je suis là pour rencontrer d'autres individualités ●
- Je suis là pour faire des affaires =

### C. QUELLE EST VOTRE POSTURE DANS LA COLLABORATION ?

- Je chante la vie, je danse la vie... je ne suis qu'amour ●
- Je ne mâche pas mes mots ■
- Vous, vous mettez quoi sur la table ? =
- Je comprends l'ensemble des positions mais nous pourrions... >
- Moi, peu importe ce qu'on fait, je suis partant ! ▲
- A votre tour, je vous en prie +
- Voyons voir... oui ça pourrait marcher !

### D. VOUS SORTIREZ DE LA PIÈCE QUE LORSQUE...

- Vous aurez gagné ■
- Toutes les parties auront signé un pacte >
- Vous aurez sécurisé un bénéfice ! =
- Vous aurez pu vous exprimer à cœur ouvert ●
- Ca aura débouché sur un plan d'actions ▲
- Tout le monde aura signé et paraphé les 38 pages de la convention de partenariat +
- Vous aurez réussi à sceller quelques alliances stratégiques !

### E. COLLABORER AVEC DES PERSONNES QUE VOUS NE CONNAISSEZ PAS DU TOUT, C'EST...

- Une possible opportunité pour faire des affaires =
- Pas de problème. Tout le monde a un chevalet porte-nom devant lui +
- Tellement beau ! C'est faire la rencontre de nouvelles sensibilités ! ●
- Cool, si ce n'est pas que de la parlote ▲
- Risqué. Ça dépend de qui est de droite, de gauche, etc. ■
- Une opportunité. On pourrait rencontrer des gens utiles !
- Stressant. On ne sait pas si il va y avoir des emmerdeurs >



# VOTRE APPROCHE DE LA COLLABORATION

Comptez le nombre de symboles que vous avez obtenu pour chacune de vos réponses et découvrez votre ou vos profils. Il arrive qu'une personne combine un ou plusieurs profils à la fois.



## LA COLLABORATION NEW-AGE

Collaborer c'est une des plus belles choses de la vie ! C'est l'essence même de la nature humaine. Comme Aristote l'a dit, nous sommes tous des animaux sociaux (et spirituels – mais ça c'est mon gourou qui l'ajoute –). L'important dans la collaboration c'est de découvrir de nouvelles personnes, de nouveaux points de vues et découvrir des sensibilités différentes ! C'est se parler avec honnêteté et sincérité. Ouvrir son cœur et ses chakras.



## LA COLLABORATION DU FIGHT OU COLLABORATION DITE DU SYNDICALISTE

Collaborer, c'est avant tout faire entendre sa voix. Y en a marre de ne pas être écouté ! Mer\*e alors ! Moi je suis là pour défendre mes intérêts – enfin ceux de tous les camarades que je représente –. Si on ne se bat pas, on ne gagne pas, et si on ne gagne pas, bah... on perd. Je refuse de laisser l'élite continuer à mépriser la classe de la masse, celle du peuple, celle du prolétariat ! Donc collaborer, ok mais on ne se laissera pas enfumer !



## LA COLLABORATION DE L'ACTION-MAN

Moi je suis un véritable Action-Man ! Dans la vie, ce que j'aime c'est l'action ! La parlote, tout ça c'est bien mais moi je veux du concret ! 2h de réunion ? C'est déjà trop ! 25 pages à lire ? Pfff. Ca m'ennuie déjà ! Donnez-moi un marteau et des clous ! Collaborer ça doit servir à des choses concrètes sinon c'est une perte de temps. Moi c'est de l'aventure que je veux !



## LA COLLABORATION PROTOCOLAIRE OU COLLABORATION «FROIDE»

Tout d'abord, je souhaite remercier l'ensemble des partenaires qui ont accepté de se joindre à notre invitation. Afin de respecter le protocole de nos échanges, je vous serai gré de respecter le temps de parole respectif de chacun, fixé à 45 secondes par intervention. Veuillez préalablement lever la main si vous souhaitez vous exprimer. Le compte-rendu de cette réunion de collaboration vous sera transmis par voie postale endéans les 15 jours. Nous pouvons donc commencer. Madame la présidente du comité, la parole est à vous.



## LA COLLABORATION DU MARCHAND

Moi ? Je fais du bizz. Je suis là pour affaire, toujours. Je ne m'arrête jamais. Collaborer ? C'est synonyme de 'passer un marché', non ? Pour moi c'est la même chose, chacun doit y faire un bénéfice et repartir satisfait. Point. Je fais ni dans la charité ni dans le don de soi. Je sais pourquoi je suis là et soit je trouve ce que je cherche, soit je vais voir ailleurs. Je n'ai pas de temps à perdre. Si je sens que la négociation – la collaboration je veux dire – dure trop longtemps, hop, je lâche l'affaire.



## LA COLLABORATION DU DIPLOMATE OU DU MÉDIATEUR

La paix. C'est tellement beau, la paix. La stabilité. La balance. L'harmonie. Comme une symphonie de Beethoven ! La vie doit être sans conflit. Pour cela, il suffit de parler, de chercher des compromis, de construire des consensus. Tout l'enjeu ? Éviter la guerre pardi ! Les pétitions et les manifestations n'existeraient plus si seulement on savait collaborer, posément et de manière apaisée. Oui ça peut prendre du temps de tomber d'accord, oui parfois on arrive sur des consensus mous, mais mieux vaut un truc mou que rien du tout !



## LA COLLABORATION DU TACTICIEN

Hum... Oui... Ca pourrait marcher. Il faudrait voir si Madame Michel est plutôt disposé à nous épauler sur ce point. Sinon, on devra essayer de pousser Monsieur Paul à prendre les devants. Ensuite, on ne bouge plus. On attend de voir comment ça se passe. Et si ça ne fonctionne pas, on passe au plan E qui consiste à faire bouger B21 en C20. Collaborer ? J'adore ça ! C'est un jeu complexe ! Un jeu de pouvoir, un jeu de rôles, un jeu de stratégie. Y'a des coups, des arguments, des faits, mais en même temps des émotions et des réactions à prendre en compte. Collaborer c'est naviguer en pleine mer agitée tout en jouant aux échecs à 6 sur le même plateau.

## POURQUOI CE TEST ?

Collaborer c'est avant tout une affaire de relation humaine, de posture, de motivation individuelle, de confiance, d'envies partagées, etc. Il n'y a pas de bon ou de mauvais profil de collaboration (chaque profil a des forces et des faiblesses), ce qui est important c'est d'être au clair avec ce que l'on vient chercher, ce pour quoi nous désirons collaborer. Pour avoir une relation de collaboration honnête, il faut donc que les motivations de chacun soit explicite et partagée, mêmes si celles-ci ne sont pas forcément alignées ou similaires.

Quel que soit votre (ou vos) profil(s) de collaboration, l'expérience **VILCO** nous a prouvé que des acteurs hétérogènes, qui se connaissent peu ou pas du tout, peuvent tout à fait collaborer lorsque ces derniers explicitent leurs motivations. Dit de manière plus abrupte : qu'est-ce que chacun à à

gagner dans l'affaire ? Les points de vues, les visions, les valeurs parfois, peuvent être différents, tout comme les pouvoirs d'agir des différents acteurs, toutefois, la bonne connaissance mutuelle consolide la confiance qui elle-même est nécessaire pour instaurer une relation de sincérité et d'honnêteté.

Dans **VILCO**, nous avons rencontré et rassemblé – en caricaturant bien entendu – l'ensemble des profils de ce questionnaire, et bien qu'il faille parfois quelque peu 'modérer' les relations et les rapports, voire 'cadrer' ou superviser certains acteurs plus que d'autres, la collaboration est possible !



## DES OUTILS POUR FACILITER LA COLLABORATION

**V**ILCO a élaboré une série d'outils originaux au fil de la recherche-action. Chaque outil a été testé en situation réelle puis ajusté et amélioré au fil des itérations. Dans la logique de partage, cette boîte

à outils est libre d'accès et ne demande qu'à être améliorée par ceux et celles qui se l'approprient. N'hésitez donc pas à utiliser, transformer et adapter ces outils en fonction de vos besoins et réalités locales.

## DES OUTILS POUR TRANSFORMER LA GOUVERNANCE

Leur premier objectif est d'offrir une expérience participative et interactive aux échanges. Autrement dit, ne pas seulement s'asseoir autour d'une table et discuter, mais manipuler des objets, construire, compléter, sélectionner, trier, etc. En dehors de la dimension ludique des outils, cela contribue à mettre les acteurs à égalité et transformer leurs postures habituelles. Le temps de l'utilisation de l'outil, l'étiquette des uns et des autres s'estompe. Il n'y a plus de représentants des collectifs citoyens ou de la Commune mais plutôt des "joueurs" qui se retrouvent autour d'un set de cartes ou d'un plateau, dans l'esprit d'un jeu collaboratif où tous les participants avancent ensemble.

Un autre objectif de ces outils est, bien entendu, de constituer une aide à la réflexion ou la créativité collective, en permettant de :

- se focaliser sur le sujet mis en discussion (« De quoi allons-nous parler ? ») ;
- mettre des mots sur des intuitions ou ressentis (« C'est exactement cela mais je ne savais pas comment l'exprimer ») ;
- rythmer les échanges (« En suivant la règle du jeu, le débat avance ! ») pour arriver à une conclusion partagée par les participants.

Enfin, l'outillothèque a été développée avec le souhait que les partenaires des living labs se l'approprient et continuent le travail de collaboration au-delà de VILCO. Ces derniers ne se sont pas contentés de tester les outils, ils les ont parfois eux-mêmes inventés !

## DES OUTILS PRATIQUES, POLYVALENTS ET MULTITÂCHES

**Apprendre à se connaître, dépasser les préjugés, établir un climat de confiance.**

- **Visite des coulisses de l'administration** : en suivant le parcours d'une demande fictive (par exemple de subsidiation et d'autorisation de placement des bacs potagers en rue) les participants ont découvert la complexité du traitement, par l'administration, de cette requête qui leur semblait si simple et anodine.

À noter que les visites des coulisses peuvent se faire aussi dans l'autre sens, à savoir visiter les coulisses d'une initiative citoyenne. Les collectifs citoyens inviteraient la Commune à découvrir leur

fonctionnement, comment les actions se coordonnent et les décisions se prennent au sein de leur groupe.

**Analyser ensemble la collaboration (passée, présente ou future) entre autorité publique et collectifs citoyens.**

- **Scan de "cold cases" de collaboration** : revisiter ensemble des projets communs particulièrement réussis, ou au contraire décevants, et analyser les facteurs de réussites et d'échecs.
- **Facteurs clés de la collaboration** : mettre en discussion ce qui compte pour une bonne collaboration, confronter les points de vue et identifier les envies de chacun de collaborer.
- **Palette des turbulences** : quels sont les points forts et les points faibles d'une dynamique locale en termes de collaboration ? Quels sont les éléments auxquels il faudra être attentif et comment dépasser ensemble les difficultés ?

**Identifier les ressources dont la dynamique locale dispose et celles qui font défaut.**

- **Diagnostic des ressources** : particulièrement utile pour co-construire un projet.
- **Cartographie des relations et des ressources** : plus élaboré, cet outil permet de faire l'état des lieux des ressources détenues, collectivement ou non, par le collectif citoyen et la Commune. Il permet aussi de mettre en évidence les relations que chacun entretient avec d'autres acteurs locaux. Sur base de ce constat, des stratégies communes peuvent se dégager afin d'élargir le réseau, de bénéficier de ressources plus nombreuses et plus diversifiées (matérielles, humaines, etc.).

**Co-construire un projet.**

- **Kit En Rue!** Inspiré d'un questionnaire de la Ville de Bruxelles, ce jeu de cartes passe en revue toutes les questions à se poser lors de la conception et l'organisation d'une activité ou d'un événement sur l'espace public.
- **Plateau de jeu Budgets participatifs** : développé par 21 Solutions, cet outil aide les autorités publiques à intégrer d'autres acteurs locaux (citoyens, associations, entreprises, etc.) pour imaginer à plusieurs un dispositif de Budget participatif.

L'outillothèque VILCO est libre d'accès en ligne sur vilco.brussels



Visite croisée à Bruxelles Environnement



Visite croisée à Watermael-Boitsfort

## VILCO : ET DEMAIN ?

Consortium **VILCO**

**C**omment conclure une aventure de trois ans qui semble encore en cours, que l'on n'a pas envie d'arrêter et qui a pour vocation d'étudier et d'essayer des savoirs, des méthodes, des postures et des outils pour mieux faire collaborer collectifs citoyens et pouvoirs publics ? Que retenons-nous de tout ça ? Quels apprentissages pour de futures initiatives du même ordre ?

Des résultats intéressants et encore quantité de choses à chercher, à creuser, à explorer. Quelques frustrations aussi, avec ce sentiment de ne pas toujours avoir été assez loin dans certaines expérimentations, de ne pas avoir pu atterrir systématiquement. De l'espoir certainement. Les collaborations qui ont été initiées et un certain nombre d'expérimentations semblent prometteuses. **VILCO** a tenté l'expérience de la collaboration sur diverses thématiques comme la co-création d'un marché, le prêt de locaux publics à des citoyens, la mise en place de budgets participatifs, les rencontres entre citoyens et politiques dans les quartiers, les conseils consultatifs de quartiers, etc.

La collaboration entre collectifs citoyens et autorités publiques peut se pratiquer sur un vaste domaine de sujets, être protéiforme dans sa manière de s'exprimer. Il n'y a donc pas un outil, ou un dispositif, à mettre en œuvre mais une variété de formats à inventer au regard du contexte et des besoins. Toutes les possibilités n'ont pas été envisagées durant le projet **VILCO**, toutes les idées n'ont pas pu être creusées... loin de là ! Après ces trois années, pas mal de pistes demeurent à explorer.

### ENCORE BEAUCOUP DE QUESTIONS À APPROFONDIR

En fin de processus, **VILCO** a demandé à plusieurs experts extérieurs de faire une évaluation du projet. Cette publication est parsemée de citations, d'observations et de commentaires émanant des rapports produits à cette occasion.

Bernard Petre propose une lecture pertinente, faite d'observations fines et de vraies questions, parfois provocatrices et d'autres qui peuvent paraître incongrues. Son rapport a le mérite de faire réfléchir et de poser des jalons pour continuer plus avant la recherche ainsi que les expérimentations sur de nouveaux formats de gouvernance.

Voici quelques exemples :

L'épineuse question du temps de la collaboration : « Comment faire pour que chaque acteur soit davantage conscient de son propre rapport au temps et tienne davantage compte de celui de l'autre » ? Favoriser ou non l'approche consensuelle ?

« Quelles sont les conclusions auxquelles on arrive quand les citoyens, les élus et les fonctionnaires 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 ? » Voies de collaboration désignées ou choisies ?

« 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. »

Enfin la question cruciale de l’inclusion, de l’élargissement du cercle aux acteurs qui n’étaient pas dans **VILCO**, y compris sans intermédiation. « 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 ? ».

---

**« Il faut donner du temps au changement et à l’adaptation des habitudes et du fonctionnement des uns et des autres. »**

---

#### ET DU CHEMIN À PARCOURIR

Les nouvelles pratiques de gouvernance ne s’écrivent pas, ne s’expérimentent pas et n’aboutissent pas toutes en trois ans...

« Au final, **VILCO** apparaît comme un processus au milieu du gué... ». Ce constat fait par Quadrant Conseil est clairvoyant. Ce n’est que le début ! Il faut donner du temps au changement et à l’adaptation des habitudes et du fonctionnement des uns et des autres. Il

convient également de continuer à soutenir les acteurs qui s’investissent dans l’exploration et la co-construction d’une gouvernance plus partagée.

Comment ?

Par la formation tant des collaborateurs communaux et régionaux que des collectifs citoyens. Par la poursuite de l’expérimentation de nouvelles méthodes de collaboration. Par le dégagement de budgets permettant le recours aux tiers de confiance.

« **VILCO** a fait la démonstration de la faisabilité d’une collaboration pérenne, moins asymétrique, et fait espérer la possibilité de produire, à terme, une action publique et citoyenne plus résiliente au-delà du cadre expérimental. Cependant, ce processus est lent, réversible, très dépendant de l’historique de collaboration existant et de la bonne volonté des acteurs, et la plupart des participants ne se sentent pas aujourd’hui en capacité de poursuivre sans le soutien d’un tiers » (Quadrant Conseil).

Aux pouvoirs publics aussi d’expérimenter la mise en place de nouvelles formes de collaboration, décalées, hors des sentiers connus. Que celles-ci deviennent une manière habituelle de fonctionner, traduite dans les procédures de l’administration.

« Par ailleurs, comment enraciner les collaborations dans le processus d’action publique ? Si **VILCO** a vécu sans formalisme, il est peut-être temps, pour que les choses changent d’échelle, d’institutionnaliser la collaboration, avec pour partie des procédures administratives dédiées » (Quadrant Conseil).

#### UN PLAIDOYER POUR UNE GOUVERNANCE ÉLARGIE

Si nous n’avons pas abouti à un modèle reproductible ni à des conclusions définitives ou des solutions miracles, nous avons produit quantité d’expérimentations, d’enseignements, d’outils pratiques, de méthodologies et de conseils. Nous avons aussi des convictions sur les choses à mettre en place, sur les conditions nécessaires à la réussite.

Cette masse d’informations utiles peut vous servir de principes directeurs et vous aider à construire la collaboration dans vos actions et vos politiques de demain. Installer de la collaboration c’est faire se rencontrer des organisations mais aussi et avant tout des individus, des positions, des désirs tantôt différents, tantôt étonnamment proches. C’est oser aller vers l’autre en essayant de se défaire de ses préjugés. C’est donner une chance à un partenaire, accepter que son souhait de collaborer est aussi honnête et sincère que le mien. Cela passe par apprendre à se connaître, par consacrer du temps à “s’apprivoiser”. C’est construire et co-créer des solutions sur la base de la confiance qui a été établie.

C’est aussi profiter pleinement des savoirs et des compétences d’un part plus large des individus. C’est peut-être aussi ébaucher un partage des responsabilités et intégrer le citoyen à la décision pour la rendre plus acceptée et moins opaque pour beaucoup. La crise du Coronavirus que nous traversons nous rappelle à quel point la résilience repose sur l’implication de toutes et tous.

L’ensemble des co-chercheurs **VILCO** partage l’espoir d’avoir participé à l’écriture de nouvelles modalités de dialogue entre les citoyens et les pouvoirs publics. Et puis cette conviction que la collaboration ne sera un succès que si elle parvient à faire boule de neige à la fois au sein des administrations mais aussi dans les populations... et ainsi aller vers une véritable co-fabrique de la ville.

La collaboration nous paraît un canal prometteur pour cette co-construction dans la ville d’après. Un exemple est venu nous apporter des éléments en ce sens et nous fournir une forme d’épilogue à cette recherche.

En pleine crise du Coronavirus, une des communes **VILCO** (Watermael-Boitsfort) a développé un projet de production de masques qui nous semble emblématique pour le changement de posture des acteurs, les relations et les projets qu’ils développent entre eux. L’histoire est une bonne pratique de résilience locale. En voici la conclusion. Le reste est à lire sur le site internet **VILCO**.

« L’histoire des masques n’est pas terminée mais elle a déjà changé notre manière de fonctionner. Nous avons travaillé ensemble comme jamais. Tous autour du même projet, habitants, administration et politiques confondus. Aujourd’hui nous ne faisons qu’un autour des masques. Si la situation n’était pas aussi grave, l’histoire serait magnifique », déclare Odile Bury, échevine de la transition à Watermael-Boitsfort.





# POUR ALLER PLUS LOIN



## ÇA VOUS A PLUS ? VOUS EN VOULEZ ENCORE ?

### RASSUREZ-VOUS, VILCO A PRODUIT BEAUCOUP PLUS DE MATIÈRE QUE CE QU'IL Y A DANS CET OUVRAGE...

Voici la liste des multiples ressources produites pour vous permettre d'aller plus loin. Mais de nombreuses autres ressources (billets de blog, vidéos, etc.) sont également disponibles sur : [vilco.brussels](http://vilco.brussels)

#### ARTICLES DE CO-CHERCHEURS VILCO

*Récit du Parcours des Living labs.* Christophe Gouache (Strategic Design Scénarios)

*La démocratie est-elle foutue ? De la nécessité de repenser la gouvernance et la démocratie locale.* Christophe Gouache (Strategic Design Scénarios)

*La participation de tou.te.s ? Représentativité citoyenne dans les processus de collaboration.* Lucia Aboutaoufik, Carol Clara et Alessandra Kegeleirs (21 Solutions)

*Le rôle des acteurs tiers.* Carol Clara et Alessandra Kegeleirs (21 Solutions)

*Subside Coup de Pouce Projet citoyen, récit d'une action qui a émergé de VILCO.* Christophe Gouache (Strategic Design Scénarios)

*Collaborer, mais comment, dans quel cadre ? Faut-il institutionnaliser ces pratiques ?* Lucia Aboutaoufik et Carol Clara (21 solutions)

*Retour d'un citoyen sur les apports de la Recherche-Action VILCO.* Nicolas Poncelet (Coin du balai à Watermael-Boitsfort)

*Ré-enchanter la ville en faisant sortir les administrations des sentiers battus.* Traduction de l'article de Piet Van Meerbeek publié sur le site du BRAL

#### REGARDS EXTÉRIEURS

*VILCO – Ville Collaborative Co-create Urban Resilience. Rapport de recherche et article Collaboration vertueuse, collaboration laborieuse... Soyons pragmatiques,* Amélie Pierre, février 2020.

*Évaluation du programme VILCO et article VILCO : ça a donné quoi ? Récit d'une évaluation participative,* Cherifa Oudghiri et Thomas Delahais (Quadrant Conseil), février 2020.

*Les modèles mentaux de la participation citoyenne – Regard décalé du processus VILCO,* Bernard Petre (Synergies & Actions), février 2020.

#### CARNETS DE BORD DES EXPÉRIMENTATIONS VILCO

Expérimentation 2 – le 'Communikathon' VILCO - Expérimentation collective

Expérimentation 4 – Budgets participatifs - Expérimentation collective

Expérimentation 5 – Simplifier/alléger les modalités de réponses aux appels à projets - Living lab Bruxelles Environnement

Expérimentation 6 – Budget de Grands Projets citoyens - Living Lab Bruxelles Environnement

Expérimentation 7 - Mise en réseau des lauréats de l'appel à projets « initiatives durables » - Living lab Bruxelles-Ville

Expérimentation 8 – Rencontre des quartiers à la Ville de Bruxelles - Living lab Bruxelles-Ville

Expérimentation 9 – Usage ponctuel de bâtiments publics - Living lab Bruxelles-Ville

Expérimentation 10 – Co-création d'un protocole participatif d'organisation d'événements - Living lab Watermael-Boitsfort

Expérimentation 12 - Maquetage des Conseils consultatifs de quartier - Living lab Etterbeek

Expérimentation 13 – Cartographie conjointe des projets durables locaux Citoyens et publics - Living lab Etterbeek

Expérimentation 14 – Rencontres citoyennes dans les quartiers - Living lab Uccle

Expérimentation 15 – Les coulisses de l'administration d'Uccle - Living lab Uccle



# VILCO. BRUSSELS

La ville collaborative

Le projet **VILCO** (contraction de “Ville Collaborative”) est né d’un constat : Bruxelles compte une multitude d’initiatives citoyennes qui s’engagent pour une meilleure qualité de vie, pour une mobilité plus douce, pour un meilleur vivre ensemble, pour le climat, pour l’environnement, etc. Les Communes et la Région, quant à elles, développent quantité de politiques et d’actions en faveur du développement durable. Ces deux acteurs ne se parlent pas ou peu et ne collaborent que trop rarement. Ils partagent pourtant nombre d’objectifs pour que demain Bruxelles soit une ville préparée pour les défis du 21<sup>ème</sup> siècle : plus résiliente, plus accueillante, plus durable.

De ce postulat est né le questionnement central de **VILCO** :

**« Comment pouvoirs locaux  
et collectifs citoyens peuvent-ils  
mieux collaborer pour développer  
la résilience des dynamiques locales  
en faveur de l’environnement ? »**

Cette publication est l’aboutissement de 3 années de recherche-action participative du projet **VILCO** (financé par le programme Co-Create d’Innoviris). Vous y trouverez nos réflexions, nos apprentissages, des conseils issus de notre pratique, le récit des expérimentations qui ont été mené dans les 5 livings-labs du projet et de nombreux outils et ressources pour aller plus loin et permettre la dissémination du savoir pour une meilleure collaboration entre pouvoirs publics locaux et citoyens.