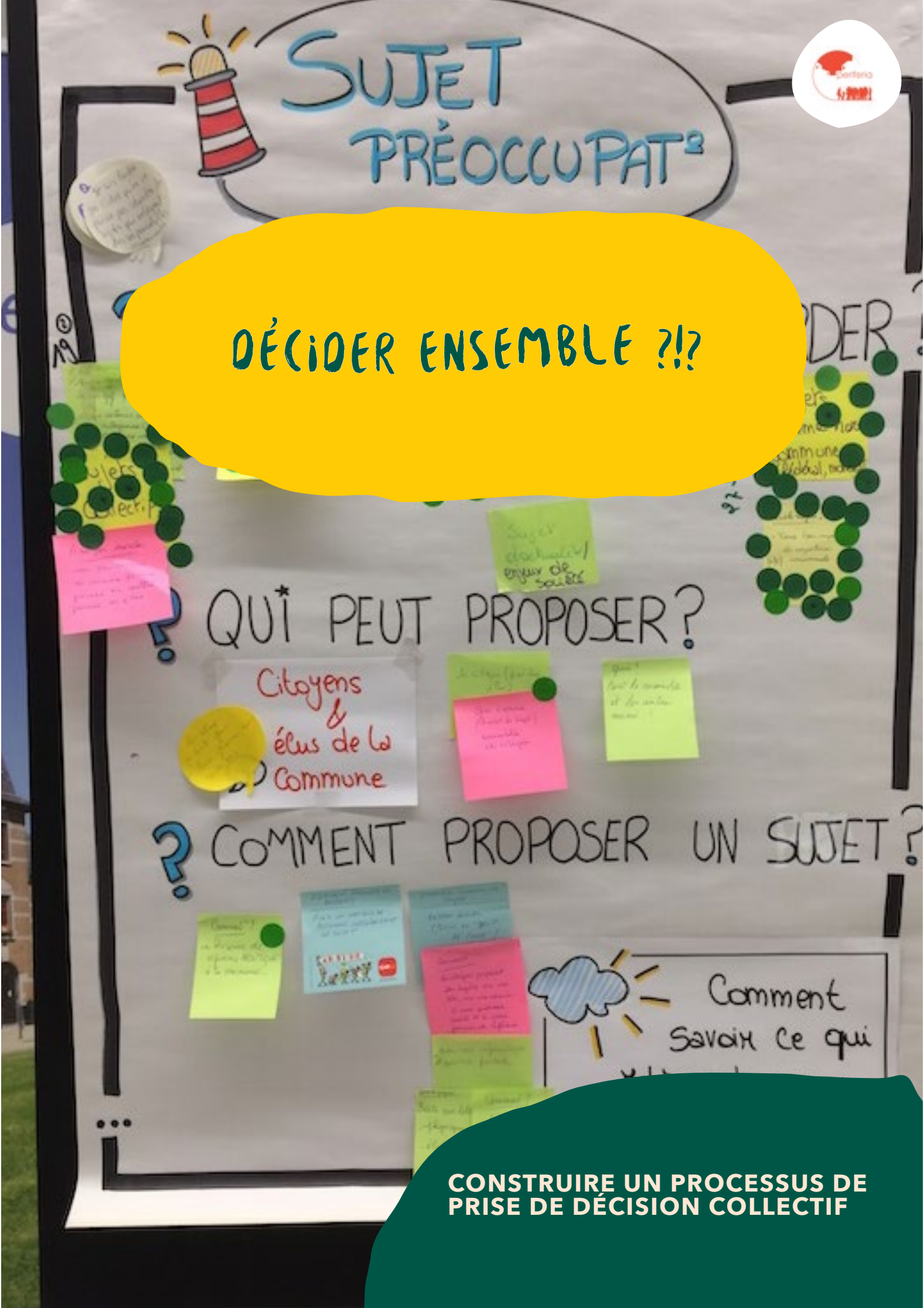
DÉCIDER ENSEMBLE ?!?



CONSTRUIRE UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION COLLECTIF

Periferia aisbl
Siège social (Bruxelles) : Rue de la Colonne 1 - 1080 Molenbeek
Bureau en Wallonie : Place L'Ilon 13 - 5000 Namur
contact@periferia.be
+32 (0) 2 544 07 93
www.periferia.be

Rédaction : Periferia aisbl
Conception graphique : Lisa Gilot
Illustrations : Jeanne Bouteillet
Photographies : Periferia et autres (voir références citées)
1ère édition - 2019
Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source
Et tous retours, commentaires, critiques et suggestions sont bienvenus !

SOMMAIRE

P.2 INTRODUCTION

P.5 DES ENJEUX AUTOUR DE LA DÉCISION

P.9 PRÉPARER LE MOMENT DE LA DÉCISION

9 **Clarifier le cadre**
Pour quoi décide-t-on ?
Sur quoi porte la décision ?
Quand décide-t-on ?
Qui prend part à la décision ?
Comment est prise la décision ?

22 **Comment fixer le cadre**

P.25 MENER UN PROCESSUS DE DÉCISION COLLECTIVE

25 **Des étapes-clés pour concevoir le processus**
Avoir accès à l'information
Prendre le temps de construire différentes solutions
Délibérer
Décider

32 **Exemples de processus pour s'inspirer**
Le collectif Agora
La réforme constitutionnelle irlandaise
Décider de la manière dont on va prendre les décisions à Anderlecht
Le budget participatif de Cascais

P.43 POINTS D'ATTENTION POUR PENSER VOTRE PROCESSUS DE DÉCISION

P.45 ET APRÈS LA DÉCISION ? QUEL SUIVI ?

45 **Célébrer le processus… Et l'évaluer**
45 **Organiser la mise en œuvre de la décision**

INTRODUCTION

« C'EST PAS FACILE DE DÉCIDER, JE N'AIMERAIS PAS ETRE A LA PLACE DU BOURGMESTRE !»

On l'entend souvent quand on parle avec des citoyens, prendre des décisions dans l'intérêt général, trancher entre plusieurs propositions, trouver le meilleur des choix ou celui qui satisfera le plus grand nombre de personnes… Ce n'est pas chose aisée.

Depuis ses fondements, Periferia défend le projet d'une démocratie participative notamment à partir de l'implication des citoyens dans des espaces de prise de décision. Dans une visée de rééquilibrage des pouvoirs, la prise de décision collective apparait comme une clé importante. On la considère souvent, à tort, comme une simple étape inscrite dans un processus plus large. Pourtant, elle constitue en soi un processus, dont la préparation et les choix posés auront des effets directs sur :

- la décision elle-même puisque – cela semble évident – si celle-ci est coconstruite, elle ne sera pas la même que si elle est prise individuellement. Ce qui implique de trouver une manière de construire une vision collective permettant d'aboutir à cette décision partagée ;

- les participants codécideurs, car définir collectivement la manière dont on va parvenir à la décision collective et vivre cette construction collective constitue en soi un apprentissage démocratique et une démarche de capacitation citoyenne.

À travers cette publication, nous vous proposons donc d'explorer les différentes étapes de la construction d'un processus de prise de décision collectif.

LA DÉCISION COLLECTIVE AU SEIN D'UN PROCESSUS PLUS LARGE

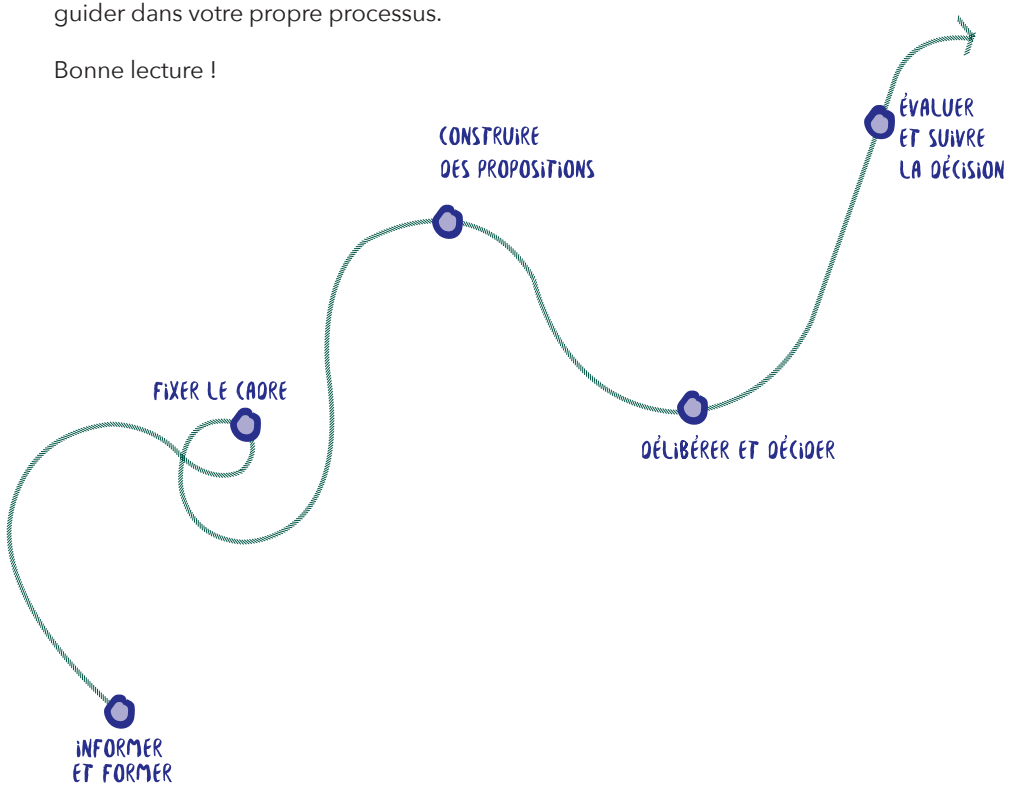
Parler de processus de prise de décision plutôt que simplement de décision invite à penser la coconstruction en plusieurs étapes.

Des étapes pour lesquelles il faut réellement se laisser un temps de réflexion et de construction, afin de donner le sens voulu au processus. Et ce n'est qu'une fois le sens voulu identifié que l'on pourra se poser la question du comment faire, de la méthode qui convie le mieux au contexte, au type de décision à prendre ainsi qu'aux personnes qui y prennent part et qui sont concernées.

Pour faciliter une telle approche, on ne peut donc se limiter à vous présenter des manières de prendre une décision (COMMENT ?). Il nous semble essentiel d'articuler ce COMMENT avec des enjeux de SENS sous-jacents, c'est-à-dire le POURQUOI opter pour ce COMMENT.

Dans un premier temps, nous identifierons les enjeux de la prise de décision collective ; puis nous exploreront ensuite les étapes qui peuvent aider à la construire. Tout en proposant quelques illustrations qui ont vocation à vous inspirer et vous guider dans votre propre processus.

Bonne lecture !



DES ENJEUX AUTOUR DE LA DÉCISION

QUE SIGNIFIE DÉCIDER ?

Nous explorons ci-dessous différents sens proposés par le Larousse pour le terme "décider". Cela met en lumière plusieurs enjeux que nous approfondirons dans cette publication.

« Étymologiquement, décider vient de l'idée de trancher. Une décision étant ce qui tranche une question. »

Le terme de trancher nous éveille à la portée que la prise de décision peut avoir. Une décision mal prise peut vite devenir une blessure qui vient alimenter des frustrations, un sentiment d'injustice, un questionnement sur son engagement…
> Cela amène la question « Comment trancher ensemble sans blesser ? »

« Choisir entre des personnes, des éventualités, opter pour une conclusion définitive qui tranche un débat, une difficulté . »

La prise de décision sonne comme un moment révélateur. Même lorsque celle-ci peut être revue ou amendée par la suite, elle porte en elle un positionnement que l'on aura affirmé à un moment. Le choix déjà difficile à l'échelle individuelle, peut l'être davantage pour accorder un ensemble de personnes.
> Cela amène la question « Comment faire le meilleur choix ? »

« Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre quelque chose, prendre la résolution qu'un évènement ait lieu ; résoudre : ne décide rien sans me consulter. »

Il s'agit alors d'acter une direction à prendre, une action à mener. La décision doit être suivie d'effets. Sans cela, le processus pourrait revêtir un gout amer, un sentiment d'avoir perdu son temps, d'être trahi, non respecté entrainant *in fine* une démobilisation des participants.
> Cela amène la question « Comment s'assurer de la mise en œuvre, du suivi de la décision ? »

UNE DÉCISION RÉELLEMENT COLLECTIVE

Nous sommes parfois craintifs à l'idée d'ouvrir les espaces de décision à d'autres parce que cela suppose de se confronter à d'autres avis, de faire des compromis, de prendre le temps de débattre et parfois ne pas arriver à se mettre d'accord. On se lance souvent plus facilement lorsqu'on a soi-même pris part à l'élaboration du déroulé, des règles du jeu et des critères à prendre en compte. Le processus est alors mieux approprié aux codécideurs et la décision finale mieux acceptée de tous. Cependant, penser ces modalités n'est pas évident, c'est un exercice qui s'apprend… par la pratique.
> Cela amène la question : « Comment construire ensemble le mode de décision ?»

Inclure chacun dans les décisions demande une capacité d'écoute, de réflexion, de remise en question, de lâcher prise. Réfléchir à un mode de prise de décision collectif, c'est réfléchir à la façon dont on crée des liens, de la confiance et une dynamique de respect mutuel. Cela demande aussi d'accepter les visions différentes, d'intégrer d'autres façons de concevoir la réalité et de partir de là où chacun se situe avec son expérience. C'est prendre un risque (celui de ne pas voir sa propre idée suivie par les autres) au nom d'un pari ou d'une conviction (celle que la décision qui ressortira du croisement des avis et intérêts de chacun sera plus pertinent et juste).

Construire des processus qui permettent de prendre des décisions partagées devient alors une manière de faire groupe, de former un cadre commun et, finalement, de représenter un sens commun, car ces processus traduisent une vision partagée dans le concret. Des processus dont l'impact va au-delà des sujets discutés et des impacts de la décision en elle-même.
> Cela amène la question : « comment croiser des avis, des regards, des intérêts ? »

DE L'INTÉRET INDIVIDUEL A LA DÉCISION COLLECTIVE...

Periferia défend une vision dans laquelle le fait que chacun puisse venir avec ses propres savoirs et prendre part à un échange entre ces différents points de vue et expériences amènera à une décision partagée plus légitime pour le groupe dans son ensemble.

Dans un contexte multiacteurs, où les intérêts des uns et des autres ne sont pas les mêmes se pose la question de comment dépasser les points de vue individuels. C'est justement là qu'est l'enjeu de penser un PROCESSUS de prise de décision collectif : un processus par lequel les choix individuels vont pouvoir se transformer en une préférence collective. La décision en soi étant le moment où l'on ACTE ce choix collectif.

> Cela amène la question : « Comment s'assurer que la décision ne soit pas l'agrégation d'intérêts individuels, mais plutôt une nouvelle solution, construite par toutes et tous ? Et comment s'assurer qu'un intérêt individuel ne prenne pas le dessus sur l'intérêt du groupe (à cause de pressions, parce que la personne connait plus de monde ou parce qu'elle est plus habituée à argumenter en sa faveur…) ? »

" JE NE CONNAIS RIEN AU SUJET "

Quand on essaye d'inclure des citoyens dans un processus décisionnel, nous entendons souvent ce type de phrases : *"on ne se sent pas légitime", "on a peur", "on hésite"*… Cela se marque d'autant plus lorsque la décision repose sur des éléments techniques (finances, architecture, urbanisme…). Dans ces cas, il est important de prendre en compte cette barrière et de tenter de la lever : en construisant des bases communes en début d'assemblée, en proposant une formation préalable… pour que chacun se sente légitime et à sa place !

+

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à parcourir les publications en téléchargement sur notre site :
"Savoirs citoyens ", "Eurêka" ou encore "Les habitants peuvent-ils contribuer à des débats techniques d'aménagement ?"

S'ASSURER DE LA PLACE DE TOUTES ET TOUS

Débattre fait partie du processus de construction collective : facile à dire et à faire pour celles et ceux qui en ont l'habitude ! Mais cela suppose alors de prendre le risque de certaines formes d'exclusion… tout le monde n'est pas formé à la prise de parole en public et encore moins à certaines formes de négociation ! Ces différences de capacité à s'exprimer sont celles-là même qui génèrent la peur

de débattre directement avec les décideurs politiques; qui ne sont alors pas les bienvenus dans certains espaces de participation au détriment du croisement des regards et des intérêts dans le débat !

Un des rôles central de l'animateur est de veiller à inclure toutes les personnes dans le débat en s'assurant que chacun trouve sa place et puisse s'exprimer mais aussi que l'un ou l'autre ne monopolise pas la parole. Une autre étape importante est la définition collective des règles du jeu dans lesquelles on peut prévoir des mécanismes pour s'assurer que chacun puisse s'exprimer, que les tentatives de manipulation soient contrées et que chaque voix ait la même valeur. Par exemple, un temps de parole défini pour chacun, un ordre de prise de parole où les plus habitués ne s'expriment ni en premier, ni en dernier, des signes ou pancartes permettant de signaler que l'échange en cours prend une tournure qui ne nous semble pas juste ou efficace…Des mécanismes dont les techniques d'intelligences collectives regorgent : inspirez-vous !

Pour en savoir plus, voir aussi la publication
« Capacités d'animer, animer les capacités »
en téléchargement sur notre site.

QUELLE PLACE LAISSER AUX ÉMOTIONS ?

C'est une question à se poser en amont, pour ne pas être surpris au moment même.

D'une part, il est toujours intéressant, même si relativement inhabituel, de laisser de la place aux intuitions, aux perceptions des personnes… Cela permet de ne pas aborder que des éléments techniques ou d'expertise mais de laisser la place à différentes sensibilités qui n'ont pas toujours besoin d'être justifiées.

Par exemple, en début de séance on peut proposer une solution et demander à chacun de donner un mot qui lui vient à l'esprit, sans réfléchir. Cela donne déjà quelques indications pour la suite, pour la direction à prendre dans le débat.

D'autre part, certains sujets cristallisent des tensions et peuvent générer des colères voire des conflits. S'il peut sembler inquiétant de traiter ces sujets plus sensibles, en réfléchissant en amont à la place à leur donner, on s'aperçoit que cela n'est pas forcément problématique. En verbalisant un ressenti, on peut le questionner ensemble, chercher à mieux le cerner et ensuite explorer la manière de le lever.

PRÉPARER LE MOMENT DE LA DÉCISION

L'objectif, c'est de pouvoir apporter de la transparence et une compréhension partagée du processus qui va mener à la prise de décision. Les pages précédentes ont montré à quel point la prise de décision est traversée par des enjeux multiples et lourds de sens. Préparer le moment de la décision, c'est envisager la manière dont on va aborder ces enjeux et y apporter une réponse.

Pour ce faire, nous vous proposons une série de questions-balises permettant de :
1) Clarifier le cadre de prise de décision
2) Fixer ce cadre.

CLARIFIER LE CADRE

Comme signalé préalablement, la décision pourra revêtir un sens différent en fonction de qui décide et comment la décision est prise. À quel moment décide-t-on ? Sur quelles dimensions décide-t-on ? S'agit-il d'un choix ouvert ou d'un choix fermé ? À combien veut-on se mettre d'accord ? Les participants ont-ils l'habitude d'un tel exercice ? Se connaissent-ils déjà ?… La liste des paramètres qui influenceront le processus à définir est longue.

Pour nous y retrouver, nous avons identifié 5 questions-balises à aborder au moment de préparer le processus de décision.

Budget participatif de Scheut

1 POUR QUOi DÉCIDE-T-ON ?

Cette question est celle du SENS que l'on souhaite donner au processus décisionnel. Que cherche-t-on à faire (prioritairement) ? Quelle(s) est(sont) la(les) finalité(s) poursuivie(s) ?

À titre d'inspiration, voici quelques réponses possibles.
Décider collectivement pour :

- prendre des décisions meilleures, plus égalitaires ou plus justes parce qu'elles intègrent davantage de points de vue ;
- obtenir une légitimité grâce au nombre et à la diversité des personnes qui participent à la décision ;
- arriver à un accord entre tous ;
- associer les personnes concernées par les résultats de la décision ;
- encourager le débat et l'apprentissage démocratique ;
- créer un rapport de confiance et renforcer des liens ;
- renforcer les compétences des personnes qui prennent part à la décision ;
- …

La prise de décision peut ainsi être un prétexte pour atteindre une autre finalité ou être une finalité en soi. L'important est d'être au clair sur la raison profonde, le sens que l'on veut lui donner.

Délimiter le sujet et ce qui est en jeu en clarifiant bien, avec les personnes, les éléments qui seront mis en discussion et éventuellement ceux qui ne le seront pas.

2 SUR QUOi PORTE LA DÉCISION ? QUEL EST LE SUJET ?

Cela passe aussi par une identification des contraintes internes et externes dont il faut tenir compte pour prendre la décision. On entend par là tout ce qui limite/encadre la future décision :

- le cadre légal, auquel on ne peut pas déroger ;
- le niveau de pouvoir dont dépend la décision (qui en a la compétence ?) ;
- les ressources disponibles s'il s'agit d'une décision qui aura un impact budgétaire ;
- les capacités humaines nécessaires à la mise en œuvre de la décision qui sera prise ;
- …

Budget participatif de Scheut

3 QUAND DÉCIDE-T-ON ? A QUEL MOMENT ?

De manière pragmatique, il y a lieu de savoir :

- **le délais dont on dispose :** il peut y avoir des exigences de validation de la décision par un pouvoir public, ou pour respecter les délais d'octroi de subventions... ;

- **le temps nécessaire pour préparer la décision :** en fonction de la modalité retenue, le mode de décision peut impliquer du temps de mobilisation et d'information des participants ou la tenue d'une formation spécifique pour aider aux choix qui devront être pris… ;

- **l'espace dans lequel on prend la décision :** pour éviter toute confusion, surtout si des échanges préalables se déroulent dans un espace connexe ou lors d'une étape préparatoire, être au clair sur le lieu et le moment où l'on actera définitivement la décision… ;

- **le document ou le geste symbolique qui acte la décision** ;

- …

4 QUI PREND PART A LA DÉCISION ? POSE LE CHOIX FINAL ?

Question centrale dans un processus qui cherche une décision partagée : elle permet de voir jusqu'à quel point elle sera réellement collective. De nombreuses modalités existent et sont parfois combinées les unes aux autres.

Par exemple, la décision peut être prise :

- par un groupe spécifiquement identifié pour choisir (un panel, avec des quotas par catégories de public, une commission ou un conseil…) ;

- de manière publique ou ouverte (celles et ceux qui le souhaitent peuvent participer) ;

- en associant obligatoirement les personnes concernées par la décision (celles sur qui elle aura des effets) ;

- uniquement par des citoyens ou à titre de citoyen (pour un élu qui viendrait en tant qu'habitant par exemple) ;

- en associant des représentants des pouvoirs publics, des techniciens ou des décideurs politiques ;

- etc.

Au vu de ce que nous observons dans la grande majorité des dispositifs, nous avons identifié trois manières de délimiter les personnes qui prendront part à la décision :

- **l'assemblée** : celle-ci étant ouverte à toutes et tous. Il peut tout de même exister des restrictions, telles que l'appartenance au quartier par exemple. Il s'agit en fait d'une non-limitation du nombre de participants ;

- **le conseil, comité ou groupe choisi** : il s'agit d'un groupe fermé. Il peut être composé des personnes qui se proposent, des personnes élues pour leurs compétences ou en fonction de critères (catégorie de public par exemple) ;

- **le panel tiré au sort** : des critères permettent quand même de "donner une direction" au hasard. On parle par exemple de tirer au sort autant d'hommes que de femmes ou autant de personnes issues des différents territoires ou encore en fonction de tranches d'âge.

Il est nécessaire de connaitre les différents acteurs qui peuvent prendre part à la décision et celles et ceux qui peuvent être concernés. On peut par exemple imaginer de faire au préalable une cartographie des différents acteurs. Ainsi, dans un lycée, on aurait tendance à proposer spontanément aux élèves et professeurs de décider ensemble, mais ne serait-il pas intéressant d'y ajouter les parents d'élèves et le personnel non enseignant tels que les agents d'entretien ou encore les habitants voisins de l'établissement scolaire ?

EN RÉSUMÉ...

	OBJECTIF	AVANTAGES	POINTS D'ATTENTION
ASSEMBLÉE OUVERTE	Être plus égalitaire/ inclusif, car c'est ouvert à tous	Est incluant et permet d'être accessible au plus grand nombre Toutes les personnes qui veulent participer le peuvent	Il peut y avoir des mécanismes de dominations forts ou des groupes qui s'imposent en exerçant une pression (nombre, réseaux) sur les autres participants Il ne faut pas se contenter d'attendre que les personnes viennent, mais aussi aller à leur rencontre
GROUPE FERMÉ	Être plus équitable, car des mécanismes peuvent être mis en place pour rééquilibrer les pouvoirs	Garantir une diversité de profils et de regards : on peut décider que sa composition doit impérativement inclure des profils spécifiques (handicapé, représentant d'une association…) Pondérer les différents avis en fonction de l'objectif poursuivi	Il est important de faire attention à la transparence du processus pour ceux qui sont "à l'extérieur" car il peut entrainer des incompréhensions L'exercice démocratique peut se limiter aux personnes qui le composent
TIRAGE AU SORT	Être plus juste car tous ont la même probabilité d'être tirés au sort	Toucher des personnes qui ne viennent pas forcément d'une autre manière Rien d'autre n'intervient que le hasard, ce qui permet de limiter les influences de groupes, etc. Garantir une diversité des personnes et donc des points de vue afin d'être le plus représentatif, en fonction de critères préétablis	Il faut de véritables ressources humaines et de temps, notamment pour la mobilisation en fonction de l'échelle que l'on souhaite toucher (porte à porte, appels téléphoniques...) Il faut avoir pu déterminer des critères de choix et surtout avoir accès aux données correspondantes (registres) Il faut un rôle clair des tirés au sort et un accompagnement spécifique

5 COMMENT est prise la décision ? Via quelle méthode ?

Une fois ces questions clarifiées, vient une autre étape clé dans les processus de décision collective : mettre en place des modalités pour garantir que chacun puisse s'exprimer et être entendu, pour procéder en cas de désaccord. Ces modalités sont le reflet de logiques différentes. Le choix de recourir à l'une ou l'autre n'est donc pas anodin : il témoigne des valeurs et principes que l'on place derrière le "pouvoir de décider".
Ci-dessous différentes manières de faire, non-exhaustives, qui peuvent être combinées, utilisées successivement (comme un entonnoir) ou en parallèle et ensuite pondérées. Tout est envisageable et d'autres formes peuvent être inventées !

1 Le vote a la majorite

La légitimité de la décision vient de la masse, du nombre numérique supérieur de voix qui s'expriment pour un choix. Cette méthode utilisée seule est clairement la moins nuancée et la moins instructive en termes de croisements de regards, apprentissages démocratiques et construction d'une vision commune. Utilisé dans l'idée d'aboutir à une décision collective, il ne peut survenir qu'après une étape de délibération. Étape que l'on devra alors particulièrement soigner pour n'utiliser le vote qu'au moment de confirmer un choix entre des options qui se dégagent du débat.

« Le vote est un procédé avant tout dual, où il s'agit bien souvent de choisir, au final, entre deux propositions. Celle qui se révèlera majoritaire l'emportera, et la (ou les) minorité(s) n'auront plus qu'à se plier, à suivre la décision. Ce procédé peut avoir pour conséquence directe d'écarter un certain nombre de personnes, qui en retour ne se sentiront pas liées au choix collectif. »

Cette modalité de décision, souvent plus rapide, peut avoir des effets pervers qu'il faut prendre en compte.

« Les "perdants" dans ce modèle ne resteront pas pour autant sans pouvoir d'action : il leur sera loisible d'effectuer du sabotage passif, de l'éloignement, de critiquer chaque effet « nuisible » d'une décision qu'ils continueront à juger négativement…»

Source : micropolitiques.collectifs.net/Decider?artpage=2-6

D'autres variantes du vote existent :

> **Le référendum**, c'est-à-dire un vote "pour" ou "contre" une proposition formulée, qui pose toutes les difficultés de bien formuler la proposition, pour assurer une seule interprétation possible.

> **Le vote par note**, où l'on attribue des notes à chaque proposition. On sélectionne la proposition avec le plus de points. Cela permet notamment d'intégrer plus de nuances au choix.

> **Le vote préférentiel** permet de poser plusieurs choix, en indiquant une priorité, une préférence accordée à certains, mais une ouverture aux autres.

2 LA PONDÉRATION OU DÉCISION MULTICRITERES

Variante du vote classique, la décision se prend en fonction de critères préétablis ou en fonction d'un ordre de préférence. Les participants à la prise de décision attribuent une note aux différentes propositions en fonction de la manière dont elles remplissent ces critères. Les critères peuvent avoir chacun une importance différente :

- **Critère obligatoire** : excluant si non rempli ;
- **Critère prioritaire :** plus de poids que les autres ;
- **Atout :** petit plus qui pourrait faire pencher la balance.

C'est la méthode qui est la plus fréquemment utilisée dans les procédures de concours entre des projets. Les appels à projets citoyens proposent souvent des critères orientant le type de projets à soumettre. A titre d'exemple, le budget participatif de Séville donne des points supplémentaires pour des projets portés par des femmes, mais donne aussi des points en moins à des projets portés par des personnes qui ont gagné l'année précédente. Dans le premier cas, cela permet d'avantager un groupe "cible", dans le second, cela permet de donner leur chance au plus grand nombre en limitant la possibilité que ce soit toujours les mêmes qui soient sélectionnés.

3 LE CONSENSUS

Le consensus est un processus qui vise l'atteinte d'un accord entre tous, une décision avec laquelle chacun sera en accord. Il parie, d'une part, sur la capacité du groupe à inventer les termes du problème qu'il cherche à résoudre (à l'inverse du référendum) et, d'autre part, sur la multiplicité des options à découvrir pour atteindre ce but. Les participants sont emmenés dans une dynamique d'échange où l'on explore toutes ses réponses possibles, en essayant de trouver celle qui rencontre l'aval de tous. La part et la qualité des délibérations sont donc centrales dans cette méthode, pour éviter un consensus mou (le fameux « ouais… ok » consenti sans conviction) ou un consensus au rabais (accord sur le plus petit dénominateur commun entre tous, sans réelle prise de position collectivement affirmée).

« Là où un vote se contente d'agréger – de façon plus ou moins représentative – des préférences individuelles, le consensus postule que la décision finale aura une valeur supérieure à la somme des opinions personnelles. En cela, la procédure de prise de décision au consensus est créative, elle produit des idées nouvelles. La décision finale s'en trouve renforcée. Par ailleurs, la prise de décision au consensus repose sur une argumentation et une justification ouvertement débattues ; elle représente donc un bon moyen de limiter le poids illégitime que peuvent avoir certains intérêts privés dans des décisions prises par vote anonyme. »

Source : Picardeau J. et Silberzahn L. , « Prendre des décisions par consensus ou consentement. Enjeux et mode d'emploi », EcoRev', vol. 47, no. 1, 2019, pp. 46-51

4 LE CONSENTEMENT

Méthode d'intelligence collective, la prise de décision par consentement est une variante du consensus : on ne cherche pas à mettre tout le monde d'accord, mais à ce que personne ne soit contre. On cherche à construire une proposition commune, sans passer par toutes les solutions possibles.

L'étape où l'on évoque des pistes de solutions (ou des réponses à la question) se fait de manière assez succincte dans l'échange. Assez vite, on définit une proposition qui semble constituer un socle intéressant pour mener les échanges. Cette proposition est ensuite travaillée par le groupe : une personne exprime une objection à la manière dont la proposition est formulée, objection qui invite à améliorer la proposition ensemble – pas une objection pour une objection ni une objection "déraisonnable". Le groupe cherche ensuite comment lever cette objection. Et ainsi de suite jusqu'à ce que la proposition formulée ne rencontre plus d'objection majeure. On veut donc construire la décision en traitant les objections que les participants peuvent avoir à une proposition formulée en amont.

Pour certains, le consentement parait plus réaliste que le consensus, surtout dans le cadre d'un grand groupe, parce qu'on ne peut pas toujours prendre le temps d'explorer toutes les réponses possibles, surtout lorsque les profils des participants sont fortement variés. Mais c'est aussi un exercice qui nous invite à sortir d'un mode d'échange "discursif" auquel on nous a habitués (l'art d'aller chercher le petit détail qui coince, l'envie de trouver LA solution universelle et idéale, la crainte du moindre risque…) et qui fait qu'on passe parfois un temps infini à prévoir le moindre scénario possible alors que celui-ci a finalement très peu de risque d'arriver ou qu'il se révèlera en fait tout à fait gérable même sans avoir défini de règle préalable pour le traiter.

Retrouvez des fiches méthodologiques sur la gestion par consentement sur universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils/

EN RÉSUMÉ…

	OBJECTIF	AVANTAGES	POINTS D'ATTENTION
VOTE	✱ Garantir sa légitimité par le nombre ✱ Encourager un avis majoritaire	✱ Il y a des traces numéraires ✱ La procédure la plus rapide et celle qui demande le moins d'investissement aux participants	✱ Le vote, s'il n'est pas expliqué et transparent peut générer des frustrations. Il peut être intéressant de garder un temps pour débriefer des résultats. ✱ Risque de ne pas sortir de la vision individuelle s'il n'y a pas de délibération auparavant ✱ Il peut entrainer une logique concurrentielle
VOTE PONDÉRÉ	✱ Garantir sa légitimité en hierarchisant les options ✱ Peser chaque option de façon nuancée pour lui donner du poids	✱ Il y a des traces numéraires ✱ Évite les votes de complaisance, par affinité ou lobbying en se positionnant sur toutes les options	✱ Difficile à mettre en oeuvre s'il y a un très grand nombre d'options ou de votants
CONSENSUS	✱ S'exercer au jeu démocratique ✱ Favoriser le croisement des intérêts ✱ Revêtir l'intérêt collectif (et donc quitter ses habits individuels)	✱ Permet de créer une vision commune. ✱ Apprentissage de l'écoute d'autres avis, réalités ou points de vue différents	✱ Il faut être attentif aux différentes dominations possibles et penser aux mécanismes permettant de les atténuer ou les annuler. ✱ En mettant tout en œuvre pour atteindre le consensus, les personnes avec des avis différents peuvent ne plus s'autoriser à se prononcer ✱ Cela peut être long
CONSENTEMENT	✱ S'exercer au jeu démocratique ✱ Favoriser le croisement des intérêts	✱ Permet de construire une vision commune sans chercher à être tous parfaitement d'accord	✱ Le mécanisme nécessite une "culture commune" de ce type de processus ✱ Le processus peut être long

COMMENT FIXER LE CADRE

De plus en plus de processus participatifs prennent le parti de fixer le cadre avec un groupe restreint de participants (sur base volontaire) de manière ouverte et en amont de la prise de décision. Il est vrai que fixer le cadre ensemble permet à tous de se sentir à l'aise avec celui-ci et d'en être partie prenante.

La définition des règlements dans les appels à initiatives citoyennes

✱ Dans le Contrat de Quartier durable « Scheut » à Anderlecht, les citoyens ont réclamé le fait de pouvoir disposer d'une enveloppe financière pour définir et mener eux-mêmes des projets pertinents pour leur quartier. Au moment de construire les règles d'utilisation de cet argent, il a été évoqué de constituer un jury qui déterminerait les projets qui seraient financés ou non. Mais très vite, cela n'a pas semblé juste au groupe : *« On s'est opposé au fait que l'argent pour le quartier soit à nouveau donné aux mains des mêmes acteurs et maintenant qu'on en a reçu une partie, on va reproduire le modèle d'un petit groupe qui décide pour les autres ? »* Le processus s'est donc construit autour d'une assemblée ouverte (même aux personnes venues d'autres quartiers, communes, pays) et d'un choix par consensus.

✱ À Verviers, dans la Fabrique de Liens Citoyens, le processus de prise de décision visait la sélection de projets proposés par des citoyens. Les personnes présentes dans le processus se connaissaient toutes et lorsqu'il a fallu fixer les règles de prise de décision, il est apparu évident aux participants que les porteurs de projets participeraient à la sélection des projets, y compris des leurs… La connaissance des participants entre eux et la confiance qu'ils avaient dans les règles qu'ils s'étaient fixées ont permis de n'exclure personne du processus et de ne pas créer un « comité de décision » qui aurait pris des décisions à huis clos.

periferia

2. La création du règlement : selon quels critères attribue-t-on les projets ?

Voici des exemples de critères et de questions à se poser pour choisir ou inventer les critères du règlement qui permettront d'orienter l'attribution du budget aux projets.

A quel point le projet permet-il de renforcer les Liens à Verviers ?

Dans le cas de la Fabrique de Liens Citoyens, les enjeux sont de favoriser des liens entre citoyens ; de favoriser des liens entre quartiers de Verviers ; de favoriser des liens entre citoyens et politiques.
On peut cependant inscrire un ou des critères plus précis dans le règlement. Par exemple :

- Permettre la rencontre ou la collaboration entre des publics qui se croisent peu : afin de prioriser les projets qui privilégie l'échange (socio-économique, générationnel, culturel,...) ;
- Permettre d'impliquer le plus grand nombre de personnes possible.

Qui peut solliciter un financement à la Fabrique de Liens Citoyens ?

- Toutes celles et ceux qui le souhaitent ? Même celles et ceux venant de l'extérieur de la ville ?
- Seulement les habitants en tant que citoyens ? les associations ? Les deux ?
- Ceux qui ont participé au moins une fois à la Fabrique de Liens Citoyens ? Deux fois ? Tout le long du processus ?
- Quid des jeunes IDCity ?

Pour quel type de projet peut-on solliciter un financement de la Fabrique de Liens Citoyens ?

- Un projet qui n'est pas déjà financé ou qui pourrait être financé par la Commune (permet de prioriser les projets qui n'ont pas d'autres possibilités de financement).
- Un projet de quartier ou interquartier. Par exemple, avec des habitants qui viennent d'au moins deux quartiers différents. Cela permet de prioriser les projets qui croisent différents quartiers ou non
- Sur quel territoire le projet doit-il être réalisé ? à Verviers, dans certains quartiers ?
- Accepte-t-on des projets qui peuvent être lucratifs ?
- Quel type de projets sont acceptés ? Tous ? des évènements ? des formations ? des excursion (Belgique et étranger ?) ?, des visites ?, etc.
- Quel type de frais peuvent-être inclus dans un projet ? (bénévoles, loyer, frais de fonctionnement, téléphone, essence, matériel, catering, jeux/cadeaux de récompense...). Dans le cas du matériel : qui en est le propriétaire après ? la Commune ? des assocations? La Commune avec mise à disposition ?

Comment le projet doit-il être porté ?

- Être porté de manière collective, c'est-à-dire que ce ne soit pas le projet d'un seul habitant : l'intérêt est que ce soit un projet collectif
- Etre porté par une diversité de porteurs ? (âges différents, quartiers différents, etc.)

Comment évalue-t-on le montant du financement des projets ?

- Les porteurs sont libres de demander la somme qu'ils veulent (jusqu'à max 18.000€) ou un montant maximum par projet ?
- Peut-on rediscuter du budget du projet ?

On peut aussi décider qu'il existe des critères, qui sont obligatoires pour proposer son projet, et qu'il existe aussi des atouts, c'est-à-dire des petits plus qui, lors de sélection, permettent de les « favoriser », mais si un projet ne remplit pas cet atout, cela ne l'élimine pas pour autant !

Au sein de Periferia, nous avons pu constater que même si cette étape de construction rallonge le processus, elle est la clé de sa légitimité et donc de l'engouement ou non des participants à y prendre part. Le processus décisionnel est alors transparent. Il n'est plus vu comme une "boite noire", ce qui rend les décisions plus légitimes également.

Mais ne risque-t-on pas de perdre des personnes ? Il est vrai que tout le monde n'est pas intéressé par cet exercice et certaines personnes préfèreront s'impliquer une fois le cadre fixé. Plusieurs craignent également que cela ne prenne trop de temps, puisqu'on part d'une page blanche.

Si le fait que tout le monde ne prenne pas part à cette étape n'est pas grave en soi (la participation ne s'impose pas !), il est possible de lever cette crainte en partie. Par exemple :

- en proposant un petit guide de questions, même en amont, pour que les personnes puissent à la fois commencer à y réfléchir si elles le souhaitent, mais aussi pour comprendre vers où on veut aller et le sens de ce que l'on fait.

- On peut aussi diviser la construction de ce règlement en plusieurs moments, un premier pour donner des idées, un second, un peu plus tard, pour les valider.

- En apportant des exemples de manières de faire utilisés ailleurs. C'est souvent très dynamisant : cela enthousiasme davantage que de partir d'une page blanche et ouvre la porte à oser imaginer de nouvelles choses.

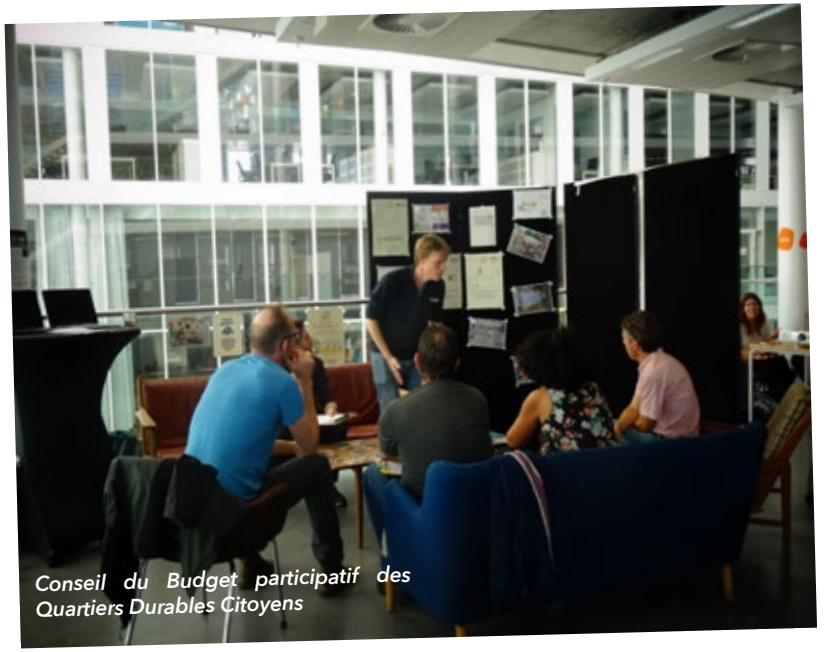
MENER UN PROCESSUS DE DÉCISION COLLECTIVE

DES ÉTAPES-CLÉS POUR CONCEVOIR LE PROCESSUS

De manière générale, on retrouve fréquemment quatre grandes étapes dans le processus de prise de décision :

1. **avoir accès à l'information**
2. **prendre le temps de construire différentes solutions**
3. **délibérer**
4. **décider**

Après une rapide description de celles-ci, nous analyserons plusieurs exemples concrets pour voir comment cela peut se traduire dans la pratique.



Conseil du Budget participatif des Quartiers Durables Citoyens

ETAPE 1 : AVOIR ACCES A L'INFORMATION

L'accès à l'information apparait comme un préalable pour pouvoir participer à la prise de décision… et même participer tout court ! Depuis les années '50, plusieurs pays ont d'ailleurs reconnu le droit à l'information comme prérequis à l'exercice du droit fondamental à l'expression et au plein exercice de la capacité civique des citoyens vis-à-vis de l'État.

« Non seulement la qualité de l'information, donnée ou obtenue, conditionne la mobilisation, mais elle fournit aussi une substance décisive pour mettre en débat public ces enjeux et susciter une éventuelle contrexpertise.»

Lascoumes P., Information, in CASILLO I. et al.. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, GIS Démocratie et Participation, Paris , 2013.

L'information donnée doit permettre aux participants de comprendre le cadre – dont notamment les raisons pour lesquelles on doit prendre une décision, les impacts possibles et la manière dont elle sera prise – autant qu'elle doit les outiller pour aborder la question posée : les enjeux sous-jacents, le contexte, les arguments en faveur et en défaveur.

D'autres formes sont imaginées !

Parfois, vu la quantité d'informations qui sont à prendre en compte, on prend peur et on se dit qu'on risque d'y passer la nuit ! Lors de l'édition 2019 du Budget Participatif de Quartiers Durables Citoyens (appel à projet de Bruxelles Environnement qui vise à soutenir des initiatives citoyennes liées à des questions de durabilité urbaine), 27 projets devaient être analysés pour procéder à leur sélection ou non. Vu le nombre de projets, une présentation orale classique lors du conseil du Budget Participatif aurait nécessité plusieurs heures. Il a donc été imaginé de présenter les projets lors d'un forum où chaque groupe disposait d'un stand à animer avec différents supports (vidéos, capsules sonores, affiches…) pour le présenter aux autres. Ainsi, les membres du Conseil (Jury), les autres porteurs de projets et les visiteurs venus s'inspirer ont pu circuler de stand en stand pour découvrir les projets, questionner leurs porteurs de manière plus dynamique et conviviale. Chacun a pu prendre le temps qu'il souhaitait pour explorer les projets. Ce temps précieux, dissocié du Conseil lui-même permet de donner un meilleur temps d'échanges et de débats pour chaque projet afin d'arriver à des décisions plus circonstanciées et donc plus justes et compréhensibles.

ETAPE 2 : FAIRE EMERGER ET CONSTRUIRE DES PROPOSITIONS

Une fois l'information sur la problématique et/ou l'enjeu fournie, il est parfois nécessaire de passer par une étape d'émergence et de formulation de plusieurs propositions. Cela peut se faire de manière libre, par petits groupes de travail, via une boite à idées, en s'inspirant d'exemples d'ailleurs, en partageant le vécu et l'expérience de chacun…

Le théâtre pour faire émerger des idées : la méthode du théâtre-forum

« C'est un spectacle de théâtre interactif qui permet, par le biais du jeu théâtral, de faire émerger la réflexion et la parole autour d'un thème choisi. Le contenu du spectacle est établi et détaillé en amont, entre le partenaire et le comédien.

Dans un premier temps, les comédiens jouent plusieurs courtes scènes évoquant des situations quotidiennes pouvant être vécues comme conflictuelles ou bloquées.

Puis ces scènes sont rejouées autant de fois que nécessaire, de telle sorte que le public puisse venir remplacer un personnage sur scène (ou en créer un nouveau) pour essayer de parvenir à une issue plus satisfaisante.

Face aux acteurs et confronté à la scène initiale, le spect-Acteur tente de mettre en place des alternatives possibles aux difficultés rencontrées.

La représentation est placée sous la responsabilité de la salle. Il ne s'agit pas d'apporter un message ou de trouver la bonne réponse, mais d'expérimenter ensemble, sur scène, des solutions possibles.

Le théâtre-forum peut aborder n'importe quel sujet/thématique social, peu importe le contexte et milieu social. »

Source : www.theatredelopprime.com/compagnie/theatre-forum/

ETAPE 3 : DÉLIBERER A PARTIR DE PROPOSITIONS

« Dans le sens que donne Aristote au terme délibération, il s'agit d'une réflexion collective qui précède la décision, étant entendu que le sujet qui délibère est le même que celui qui décidera ».

Michaël Foessel

C'est l'étape qui passe trop souvent à la trappe : soit parce que le processus de prise de décision ne l'intègre pas, soit parce qu'on ne lui a pas consacré suffisamment de temps. Elle est pourtant essentielle à la citoyenneté et à la démocratie. C'est dans cette étape que se joue le potentiel de rapprochement entre les acteurs, de compréhension mutuelle, de prise en considération d'autres intérêts, d'évolution des points de vue individuels et surtout de construction d'une vision/analyse commune.

Les conditions dans lesquelles se déroulent les échanges de points de vue et d'arguments sont déterminantes pour permettre à chacun de donner son avis et d'affuter son analyse. C'est aussi ici que peuvent apparaitre des décalages entre les participants : celles et ceux qui ont le plus l'habitude de prendre part à ce type d'exercice, celles et ceux qui chercheront à convaincre voire manipuler, celles et ceux qui se sentiront incompétents ou illégitimes… L'animation et la méthodologie prédéfinie sont déterminantes pour que la délibération soit de qualité et aboutisse à une décision plus légitime.

La délibération peut être menée de diverses manières, en alliant l'échange verbal à d'autres supports ou formes d'expression, comme le dessin ou le *mindmapping*, par exemple. Faire cet effort, c'est aussi laisser de la place aux différentes manières de s'exprimer et de structurer sa pensée ! Une prise de notes en direct et visible de tous est une autre manière de montrer l'évolution des échanges et de construire progressivement une position partagée. On peut également alterner des moments en petits groupes, où la répartition de la parole est plus aisée qu'en grand groupe et où on se permet d'être plus créatif ou encore créer un espace de débat plus restreint, comme dans la méthode du cercle Samoan (aussi appelé Aquarium ou Bocal à poisson) qui limite les échanges entre quelques personnes (chacun étant invité à investir le cercle d'argumentation quelques instants puis à retourner dans l'assemblée, libérant la place centrale pour d'autres).

Outils numériques, participation du plus grand nombre et délibération

La question revient régulièrement : comment mener des échanges de qualité lorsque l'on est nombreux ? Et si aucune réponse miracle ne peut y être amenée, on observe sur le terrain une tendance à sacrifier une dimension pour l'autre. Soit on mise sur un espace d'échanges de qualité composé de peu de personnes, soit on opte pour des voies de collecte qui maximise le nombre d'avis, sans laisser de place à l'échange. Dans ce dernier cas, le recours aux plateformes en ligne et outils numériques est de plus en plus répandu.

Le risque est d'en revenir à la logique de l'agrégation d'intérêts individuels pour décider : on ne cherche ni le consensus ni la création d'un intérêt collectif. Face à ce constat, plusieurs plateformes numériques tentent d'instaurer des processus de débat entre les internautes.

Des formes plus abouties de délibération combinent souvent plusieurs voies de partage d'avis. C'est notamment le cas de Démocratie Ouverte #LiveAgora de quartier proposé dans la fiche n°4 du Labo de Démocratie Ouverte dont la méthodologie allie débat avec un micro dans l'espace public en associant les passants présents et commentaires postés en live par des internautes … Évidemment, il faut alors une bonne prise en charge technique !

Pour en savoir plus : www.labodemocratieouverte.org/liveagora-de-quartier/

+

Pour d'autres idées, explorez également la publication ***« Forum, plénière, agora… Outil d'insipiration pour aider à la conception et l'animation de grandes assemblées »*** en téléchargement sur notre site.

ETAPE 4 : PRENDRE UNE OU DES DÉCISION(S)

Et enfin, on en arrive à l'étape de décider, ou plutôt de TRANCHER, comme on l'a lu au début de cette publication. Concrètement : comment ça se passe ?

Il arrive souvent qu'au travers des différentes étapes préalables, une décision se dessine déjà, et dans ce cas-là, tant mieux ! C'est tout l'esprit de la co-construction : faire émerger progressivement les contours d'une vision commune qui pourra amener à une décision partagée par le groupe.

Si les échanges n'ont pas permis de faire émerger un contour de décision, c'est alors le cadre prédéfini et le déroulé imaginé qui permettront de le faire.

Il se peut qu'on ne puisse pas atteindre une décision arrêtée et définitive à la fin d'une séance initialement prévue pour y parvenir. On peut alors "commander" une étude préalable de plusieurs éléments, une recherche d'information, mandater un groupe restreint pour finaliser le choix voire poser deux choix qui seront validés après la collecte d'information. Dans le cas de processus répétitifs, la perspective de réaliser une évaluation après X temps et de rectifier le tir peut également faciliter la prise de décision : on sait que si le choix arrêté cette fois ne porte pas ses fruits, on ne le refera plus. C'est aussi une option qui permet d'être ambitieux et d'oser tester de nouvelles choses.

EXEMPLES DE PROCESSUS POUR S'INSPIRER

Nous avons ciblé quelques exemples inspirants de processus menant à la prise de décision. Chacun mêle à sa manière différents éléments – en partie abordées dans les 4 étapes que nous venons d'explorer – tout en veillant à répondre au mieux au contexte dans lequel il se déroule et aux finalités qu'il poursuit.

> Le collectif Agora : décider à partir d'une diversité de points de vue grâce au tirage au sort

© Agora

Agora est un mouvement citoyen bruxellois dont l'objectif est la mise en place d'une assemblée citoyenne. Aux élections régionales de 2019, un représentant est élu au sein du Parlement bruxellois. Son programme repose sur deux principes : renforcer la place du citoyen dans la prise de décision politique et promouvoir le tirage au sort. À terme, l'objectif du collectif est de constituer une assemblée citoyenne tirée au sort, à côté du parlement bruxellois classique, et qui serait, elle aussi, dotée d'un pouvoir législatif. Une assemblée citoyenne qui serait par la suite institutionnalisée de manière permanente.

Le tirage au sort est, pour Agora, vu comme un outil/un moyen de garantir une chance égale à toutes et tous de faire partie de cette assemblée et donc d'assurer une diversité. La représentativité statistique des participants a été imaginée à partir de trois critères : le genre, l'âge et le niveau de diplôme. Enfin, une pondération est effectuée en fonction de la densité des quartiers pour que la clé de représentativité territoriale soit renforcée.

Si la méthode du tirage au sort est très intéressante, elle comporte aussi des limites et nécessite un long processus de réflexion en amont. Notamment pour définir le choix des critères : lequel est le plus pertinent pour garantir une diversité de points de vue ?

De nombreux critères peuvent être utilisés et les impacts de chacun seront bien différents. Le projet d'Agora n'a pas échappé à ces questionnements et si, pour l'instant, trois critères ont été privilégiés, ceux-ci pourraient être revus par la suite. Par exemple, pour intégrer une clé de répartition entre citoyens locataires et citoyens propriétaires.

En résumé, les modalités du processus de prise de décision d'Agora sont :

- **Qui décide ?** Les citoyens tirés au sort qui intègreront le parlement citoyen.
- **Qui définit le cadre ?** Pour la première année, il a été conçu par l'équipe qui pilote le mouvement Agora. À la fin du premier cycle, il sera évalué et pourra être modifié, en tout, par les participants afin de l'améliorer.
- **Le processus comprend les étapes suivantes :**

1- Sur le sujet choisi, informations aux citoyens parlementaires avec la possibilité de rencontrer des experts sur la thématique pour mieux appréhender les enjeux ;
2- délibération en petits groupes pour trouver des solutions, puis communes en grand groupe et, en fonction des moments, varier les méthodes entre consentement et vote ;
3- à travers ces échanges, coconstruction d'une solution commune ;
4- prise de décision qui correspond plutôt à une approbation formelle de la solution commune.

> La réforme constitutionnelle irlandaise : prendre des décisions majeures avec des citoyens non "experts"

En Irlande, une réforme constitutionnelle a été menée en y impliquant des citoyens. Une expérience qui témoigne de la possibilité d'associer des citoyens à des processus de décisions majeurs, sur des sujets que l'on réserve habituellement aux décideurs politiques, car jugés trop techniques.

Habituellement, les propositions de réforme sont rédigées par des élus politiques, puis soumises à l'approbation des citoyens via un référendum. Dans ce cas-ci, les propositions de réforme ont été élaborées par une assemblée composée d'élus politiques et de citoyens tirés au sort parmi la population irlandaise. Leurs propositions ont ensuite été soumises au reste de la population, via un référendum.

L'assemblée était composée de 66 citoyens tirés au sort et de 33 élus politiques des différents partis. À chaque délibération, des experts défendant des avis opposés ont été invités et auditionnés par les membres.

Les échanges se sont poursuivis ensuite en petits groupes avec des modérateurs et des preneurs de notes. Les propositions d'avis ont ensuite été partagées en assemblée, pour en débattre à nouveau puis vote. Une méthode assez efficace puisque, lors de la première assemblée, un thème aussi délicat que le mariage homosexuel a été choisi.

Lors du référendum, les citoyens ont choisi une direction similaire à celle qu'ont prise les citoyens tirés au sort.

L'exemple irlandais a aussi d'intéressant que la délibération entre citoyens et élus s'est déroulée de manière très horizontale : les élus politiques, plus habitués à l'exercice, n'ont pas pris le dessus dans les conversations comme on aurait pu le craindre ; le processus de croisement des regards a démontré tout son intérêt pour faire bouger les lignes individuelles et plus largement, des prises de position qui pouvaient apparaitre impossibles à prendre par les partis politiques ont pu être discutées et tranchées via ce système élargi aux citoyens. Dans une seconde expérience menée quelques années plus tard, l'assemblée citoyenne a permis de trancher un sujet pour lequel les élus ne parvenaient pas du tout à décider : le droit à l'avortement. Les tensions politiques étaient tellement crispées que l'assemblée mise en place comptait 99 membres tous citoyens ! Aucun élu n'a pris part au processus, car la prise de position politique était trop risquée électoralement. La voix citoyenne a permis au pays de se positionner malgré un blocage politique majeur.

Pour en savoir plus, voir notamment : Dimitri Courant, « Les assemblées citoyennes en Irlande. Tirage au sort, référendum et constitution », La Vie des idées , 5 mars 2019

En résumé, les modalités du processus de prise de décision pour la réforme constitutionnelle irlandaise sont :

- **Qui décide ?** Le processus décisionnel est mené par les 66 citoyens tirés au sort et les 33 représentants des différents partis politiques que compte l'assemblée .Mais la décision finale appartient à tous les citoyens via le référendum.

- **Qui définit le cadre ?** Le processus, assez inédit, a été défini en amont, sans les citoyens.

- **Le processus comprend les étapes suivantes :**

1- information sur le débat à trancher, notamment avec l'aide d'experts contradictoires ;
2- construction de solutions en petits groupes ;
3- mise en commun et délibération ;
4- vote de la formulation qui sera soumise au référendum ;
5- référendum populaire ;
6- adoption du résultat du vote.

> Décider ensemble de la manière dont on va prendre des décisions à Anderlecht

Dans le Contrat de Quartier Durable « Scheut » à Anderlecht, les habitants du quartier ont pris part à l'attribution de ressources financières publiques pour la réalisation de projets portés par d'autres acteurs (Maison de Quartier, citoyens du quartier ou non, associations…). Dans ce processus, les citoyens ont eu carte blanche pour imaginer le processus de décision qu'ils voulaient. Durant trois ateliers, ils ont donc construit les critères de sélection, les règles pour proposer un projet et imaginer les étapes du moment de sélection. Chaque année, le processus a été revu et amélioré.

Souhaitant ne pas cadenasser la décision dans les mains de quelques-uns et garantir un droit de regard à tous et toutes, les citoyens ont souhaité que le choix des projets se déroule en assemblée ouverte à tout le monde (que l'on soit du quartier ou non !) et donc aussi aux porteurs de projet dont la voix est prise en compte autant que celle des autres participants. Le choix devait se faire au consensus. Le vote à main levée n'étant possible que si les débats ne permettent pas d'aboutir à une position commune.

Un comité d'aide à la sélection composé de citoyens volontaires, de genre et d'âges différents, a reçu pour rôle de faciliter l'assemblée de plusieurs manières. D'abord, par une lecture et analyse préalables de l'ensemble des projets proposés, au terme desquelles des questions d'éclaircissement ont été renvoyées aux porteurs de projet en vue de les aider à préparer leur présentation orale lors de l'assemblée. Ensuite, par une analyse des montants et la construction d'une première proposition de sélection (sur base des critères et du budget disponible). Et enfin, durant l'assemblée, ces habitants ont joué un rôle de garant du règlement – qu'ils maitrisent bien – et de l'historique des projets déjà réalisés, des difficultés rencontrées et des acteurs du territoire. Ils peuvent donc plus facilement faire avancer les débats.

L'assemblée de sélection se déroule ainsi en trois étapes :

1. Le comité d'aide à la sélection, la Région et la Commune analysent la recevabilité des propositions (concordance avec les critères définis) et définissent d'éventuelles questions à adresser aux porteurs de projet afin de s'assurer de la bonne compréhension de la proposition.

2.L'assemblée de sélection a lieu en présence de tous les porteurs de projet dont la proposition a été jugée recevable, du comité d'aide à la sélection et d'animateurs extérieurs. Chaque porteur de projet présente son projet et répond aux questions qui lui sont adressées par les membres du comité, de la Région, de la Commune autant que par les autres participants.

3.Sur base des réponses apportées, le comité d'aide à la sélection prend éventuellement un petit temps de retrait pour affiner sa proposition de sélection qu'il soumettra à l'assemblée. Pendant ce temps, les autres participants se sustentent.

4.La délibération en assemblée débute, avec l'ensemble des porteurs de projet :

> Le comité de sélection propose son scénario de sélection et explique les arguments qui les ont traversés.

> Sur cette base et en fonction du nombre de demandes et du budget disponible, l'ensemble des participants réagit, affirmant ou infirmant les projets qui lui semblent prioritaires et les modifications budgétaires éventuellement à apporter. Certains porteurs de projet peuvent alors proposer qu'on diminue la somme qu'ils sollicitent pour favoriser la réalisation d'autres projets ou de se regrouper avec d'autres.

>Le scénario élaboré par le comité est progressivement revu jusqu'à une trame qui convienne à l'ensemble, il est alors approuvé.

✱ Si un accord collectif n'est pas trouvé sur l'ensemble du scénario, les éléments non tranchés sont soumis au vote à main levée.

✱ Des projets peuvent également faire l'objet d'un report à la prochaine assemblée de sélection (organisées 3 à 5 fois par an pour ne pas perdre l'énergie citoyenne). Ou encore, des projets peuvent être approuvés « à condition » de respecter certaines demandes de l'assemblée. Dans ce cas, un membre du comité d'aide à la sélection peut s'engager à suivre le projet de plus près.

Cette expérience s'est révélée très intéressante. Par exemple, en 14 assemblées de sélection, le vote à main levée n'a été nécessaire qu'une seule fois !

On a aussi vu participer des citoyens, qui n'étaient pas du tout intéressés par la dynamique des projets, mais qui souhaitaient prendre part aux assemblées de sélection pour le fait de vivre la délibération et de pouvoir décider.

En résumé, les modalités du processus de prise de décision à Scheut sont :

✱ **Qui décide ?** Tous ceux qui le souhaitent peuvent prendre part à l'assemblée de sélection : habitants, représentants d'associations, élus politiques, représentants de la Région, citoyens venus d'ailleurs, porteurs de projets....

✱ **Qui définit le cadre ?** Il a été construit avec tous ceux qui le voulaient – en grande partie des habitants – et est revu chaque année. La composition et le rôle du comité d'aide à la sélection ont fait partie de cette construction collective.

✱ **Le processus comprend les étapes suivantes :**

>Analyse de recevabilité (respect des critères) et du contenu (avec formulation de questions) par un comité tiers ; puis élaboration d'une proposition de sélection (pièce à casser).

>Durant la sélection :
+ Information par un temps de présentation orale des projets et séance de questions-réponses.
+ Débat sur les projets qui semblent prioritaires, avec l'aide d'un support (pièce à casser).
+ Modulation de l'ordre de priorisation, des montants, voire ajout de conditions, jusqu'à un accord partagé. Le mécanisme du vote à main levée a été prévu, au cas où la délibération n'aboutirait pas à un choix commun.

> Le Budget Participatif de Cascais : décider, à l'échelle d'une ville, entre citoyens et élus politiques

Au Portugal, dans la ville de Cascais, un budget participatif a été mis en place pour que les citoyens décident de l'utilisation d'une partie des ressources publiques de la commune. Le processus compte plusieurs étapes, ouvertes à tous, dont une assemblée décisionnelle ouverte. Les participants peuvent choisir la manière et l'étape du processus qui leur correspond le mieux pour participer.

Dès l'âge de 12 ans, les citoyens peuvent proposer deux projets chacun. Cela se fait via une plateforme en ligne ou de manière physique. Les propositions sont classées dans deux catégories : la première, la catégorie A, regroupe les projets dont bénéficient des groupes spécifiques (associations, collectifs, groupes scolaires…) tandis que la seconde, la catégorie B, s'adresse à l'ensemble du reste des citoyens.

Plusieurs assemblées sont organisées dans divers endroits de la ville, à des jours et heures différents pour permettre la participation du plus grand nombre.

Lors des assemblées, les habitants sont répartis par table de travail. Chaque participant peut proposer deux projets qui lui semblent prioritaires. Par table, le groupe débat sur base des propositions de chacun pour parvenir à n'en retenir que quatre pour tout le groupe. Chaque table présente ensuite les quatre propositions qu'elle a retenues au reste de l'assemblée : une minute par proposition. Toutes les propositions, ainsi présélectionnées par les tables, sont numérotées et affichées. Ensuite, chaque participant reçoit six "voix" : deux voix POUR et une voix CONTRE pour les propositions de projet de la catégorie A ainsi que deux voix POUR et une voix CONTRE pour celles de la catégorie B. Les voix CONTRE sont facultatives : elles servent surtout à exprimer un rejet fort que l'on aurait contre une proposition, mais on peut choisir de ne s'opposer à aucune.

En fonction du nombre de voix, les propositions sont priorisées et l'on n'en retiendra qu'un certain nombre à soumettre à l'analyse technique : les autres seront abandonnées. Chose intéressante pour la mobilisation, c'est le nombre de participants à l'assemblée qui détermine le nombre de propositions qui seront retenues, allant de deux propositions à dix.

L'analyse technique des projets est réalisée par les services techniques de la Ville. Elle vise à écarter les projets irréalisables et à définir le budget nécessaire pour réaliser chacune des propositions.

Après cette analyse, la dernière étape consiste à choisir les propositions qui seront effectivement réalisées. Pour ce faire, un nouveau vote est organisé. Pour celui-ci, chaque participant dispose de deux voix POUR ou d'une voix CONTRE. Les voix POUR doivent être utilisées pour des projets différents. Si une proposition de projet n'arrive pas à obtenir un minimum de 500 votes, alors celle-ci est abandonnée.

En résumé, les modalités du processus de prise de décision à Cascais sont :

- **Qui décide ?** Toutes les personnes qui le souhaitent à partir du moment où elles ont l'âge minimum (12 ans). Il y a une combinaison de participation présentielle et numérique pour favoriser la participation la plus large possible.

- **Qui définit le cadre ?** La commune : le processus décisionnel est très lié au fonctionnement communal et ses échéances. Il s'inscrit dans un cycle annuel de définition et réalisation du budget communal.

- **Le processus comprend les étapes suivantes :**

  >Prise de connaissance des propositions :
  + en ligne,
  + lors de l'assemblée, par petits groupes puis grands groupes.

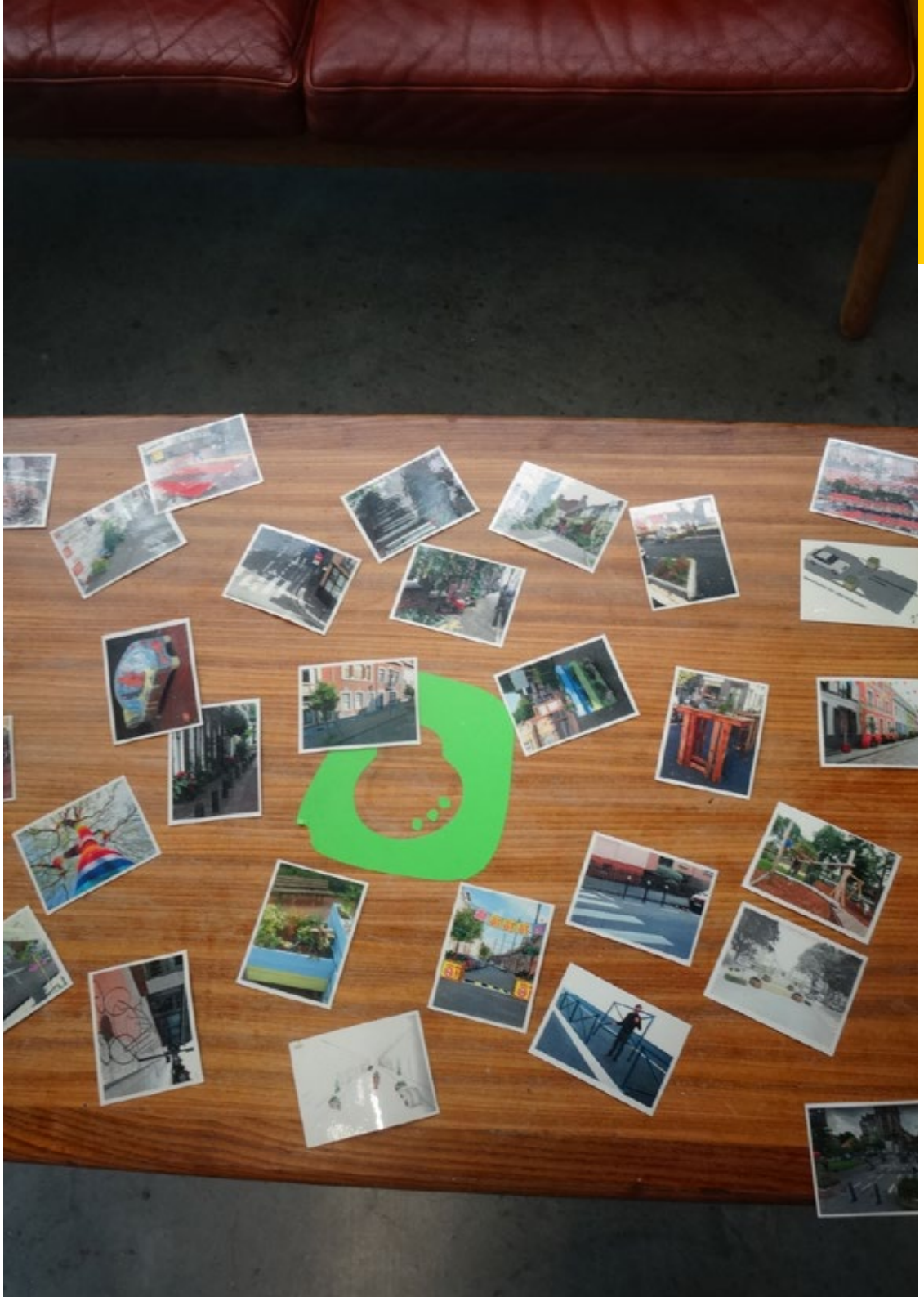
  > Présélection parmi les propositions, à travers :
  + une analyse puis délibération en petits groupes ;
  + une présentation des arguments de choix du groupe au reste de l'assemblée ;
  + un vote préférentiel avec plusieurs voix par personne.

  >Une analyse technique de faisabilité et de budgétisation, comme deuxième phase de sélection et d'information des participants

  >Un second vote préférentiel, sur base d'une liste restreinte des projets (ceux qui auront passé l'étape de l'analyse technique)

  >Approbation des résultats du vote limité au budget disponible.

D'autres exemples d'assemblées citoyennes inspirantes sont consultables sur le site de la recherche-action VILCO
vilco.brussels/wp-content/uploads/2019/09/PresentationAssembleesCitoyennes.pdf



POINTS D'ATTENTION POUR PENSER VOTRE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

COMBINER LES MÉTHODES

On l'a vu, les méthodes menant à la prise de décision sont nombreuses et diverses. Les moments, le sujet ou les enjeux nous aideront à pencher pour une méthode plutôt qu'une autre mais n'hésitons pas à laisser libre cours à notre imagination et, en fonction du sens du processus et des enjeux de la décision, à nous autoriser des combinaisons. Par exemple, le vote peut être utilisé à une étape du processus, comme indicateur, pour sentir le degré de division dans les débats, mais la décision sera finalement prise via le consensus.

On peut aussi combiner les manières dont les personnes sont invitées à paticiper : à la fois un tirage au sort et une assemblée ouverte pour garantir une diversité de points de vue par exemple. Ce fut le cas dans la Fabrique de Liens Citoyens à Verviers ou dans de nombreux budgets participatifs brésiliens. On peut également appuyer une assemblée ouverte avec un groupe d'experts ou de citoyens garants comme à Scheut ou dans l'exemple irlandais

PRÉVOIR LA " NON-DÉCISION " ET AGIR EN PLUSIEURS TEMPS

C'est une option que l'on imagine rarement lorsqu'on élabore un processus de prise de décision. Pourtant, prévoir la non-décision, c'est s'autoriser à ne pas trancher un désaccord qui persiste, à demander une analyse plus complète, à refuser une solution non satisfaisante sous prétexte que l'on n'a pas trouvé mieux...

On est parfois tenté d'aller directement vers le vote car celui-ci est plus tranchant, plus net, qu'un autre procédé qui pourrait ne pas mener à un accord. Mais une décision n'est pas toujours plus satisfaisante qu'un statuquo et pas toujours plus démocratique non plus !

De même, en se donnant plusieurs moments/rencontres avant d'arriver à l'approbation d'une décision finale, on se laisse aussi la possibilité de toucher d'autres personnes, aux énergies et affinités différentes, de se donner un temps d'analyse et de réflexion de qualité, etc.

PRÉSENTIEL OU NUMÉRIQUE ?

Privilégier un processus présentiel plutôt qu'à distance ! On peut prévoir les deux, mais quitte à en choisir un, le présentiel a des effets plus positifs du point de vue de l'exercice démocratique. Ou si l'on garde les deux, on peut quand même prévoir un mécanisme incitant les personnes à se déplacer et délibérer. Que ce soit en termes de convivialité et de rencontres entre des acteurs très différents tout d'abord, mais surtout parce que lui seul permet de passer de l'intérêt individuel à une vision plus commune, une confrontation à d'autres points de vue. Voilà un argument qui pèse sur le choix du présentiel : c'est là que la prise de conscience du collectif peut se faire le plus facilement !

COMITÉ, CONSEIL, CELLULE... UN " MANDAT" ACCORDÉ A CERTAINS POUR DÉCIDER

Constituer un groupe fermé chargé de prendre la décision, c'est accordé aux participants un "mandat". Celui-ci peut avoir pour effet intéressant qu'il accorde aux personnes qui font partie de la discussion un rôle de garant de l'intérêt collectif. C'est là tout l'enjeu : réussir à ne pas représenter ses propres intérêts et avoir une vision plus collective. La personne, pour se positionner, procède alors à un arbitrage entre l'intérêt collectif et ses préférences personnelles. Si le mandat est investi dans ce sens, la délibération peut aboutir à une décision collective plus nuancée, voire pertinente.

Dans un autre cas de figure, les personnes représentent un groupe spécifique. Il s'agit alors de réussir, là encore, à faire comprendre la vision du groupe représenté tout en entendant les réalités des autres autour de la table.

À l'excès, le mandat peut cependant amener des effets négatifs : les mandatés ne prennent plus en considération les avis venant de l'extérieur et s'enferment dans une vision personnelle de l'intérêt collectif. L'exemple le plus parlant est surement celui des hommes politiques parlementaires. Ils sont élus pour représenter certaines catégories de la population : leurs électeurs. Mais à force de ne côtoyer que des élus politiques n'y a-t-il pas un risque qu'ils adoptent une vision similaire aux autres parlementaires qui partagent leur quotidien et s'éloignent de la vision de leurs électeurs ?

Le mandat peut aussi être mal perçu par la personne qui le reçoit. C'est le travers de la représentativité : est-on représentant parce que l'on considère que notre avis est suivi par d'autres ou est-on représentant parce que l'on est considéré comme étant capable de porter l'avis d'autres ? En d'autres mots, est-on dans le groupe pour porter sa propre vision ou y est-on pour y porter celles d'autres ? Veillons donc à bien clarifier l'objet de ce mandat et son sens.

ET APRES LA DÉCISION ? QUEL SUIVI ?

Ne nous trompons pas : le processus ne s'arrête pas une fois la décision prise collectivement ! C'est dans le suivi des décisions et la réalisation des projets que se joue la crédibilité de tout le processus ! Nous avons tendance à l'oublier mais le non-suivi de la prise de décision génère beaucoup de frustrations. D'où l'importance de prendre soin de la construction des suites - et cela avec les mêmes points d'attention que pour les prises de décision. En guise de conclusion, nous vous proposons d'évoquer quelques éléments qui nous semblent important à avoir en tête.

ALORS QUELLES ÉTAPES APRES CELLE DE LA DÉCISION ?

> 1. Célébrer le processus et l'évaluer !

Décider, on l'a bien compris, n'est pas forcément chose aisée ! Il y a souvent matière à célébrer : regarder le chemin parcouru, prendre conscience de tout ce qui a été généré, montrer les évolutions et apprentissages…. C'est aussi certainement le bon moment pour rendre la décision publique, afin que chacun puisse en prendre connaissance en dehors de celles et ceux qui ont participé au processus. Enfin, c'est l'occasion idéale pour annoncer les prochaines étapes !

Et la première, c'est peut-être l'évaluation : un moment important qui permet à chacun de s'exprimer sur le processus, sur de potentielles frustrations comme sur des victoires ou découvertes. C'est un moment clé pour permettre des évolutions pour le futur. Car oui, les processus participatifs doivent faire preuve de résilience : sans ajustement au contexte et conditions, ils perdent rapidement en dynamisme, se figent et sont désertés jusqu'à leur disparition.

> 2. Organiser la mise en œuvre de la décision

Et notamment : qui fait ce suivi de la décision ? Cela peut être tout le monde, ce qui demande une publicité adéquate. Cela peut être quelques personnes spécifiques,

qui pourront alors informer le reste de l'opinion publique tout au long de l'exécution. Les personnes en charge du suivi de la décision s'assureront que :

- celle-ci soit transmise aux acteurs chargés de sa mise en œuvre (bien entendu !) ;
- celle-ci soit effectivement mise en œuvre.

Et si la décision n'est pas ou mal mise en œuvre, les personnes en charge du suivi doivent savoir au préalable que faire, qui alerter. Les règles de « l'après-décision » doivent être envisagées de la même manière qu'on envisage les règles du « comment on décide ». Cela peut également se faire lors de l'évaluation, pour ne pas trop charger la barque en début de processus, mais aussi profiter des apprentissages de l'expérimentation du « comment on décide ».

Enfin, il est bon de savoir aussi si la décision est immuable ou si celle-ci peut être revue ou modifiée, s'il faut proposer un nouveau moment pour l'amender collectivement…

+

Le suivi des décisions collectives est abordé dans la publication ***"Quand les citoyens se mêlent de ce qui les regarde : plusieurs approches du contrôle citoyen"*** en téléchargement sur notre site www.periferia.be

MERCI A TOUTES CELLES ET CEUX QUI ONT PARTICIPÉ A LA RÉALISATION DE CETTE PUBLICATION, EN NOUS PARLANT DE LEURS EXPÉRIENCES, DE LEURS QUESTIONNEMENTS.

... et trois bases de données !

Periferia a approfondi plusieurs démarches et approches, sur lesquelles nous avons accumulé des références plus pointues, permettant de proposer des bibliographies commentées. Il s'agit :

des budgets participatifs ;

du community land trust ;

du community organizing.

Ces 3 bases de données sont mises à disposition sur notre site www.periferia.be
Elles regroupent une diversité de documents (articles, livres, vidéos, blogs...) utiles aux personnes qui souhaitent découvrir et approfondir ces approches. Elles sont organisées autour de trois catégories : les principes, les expériences et les analyses.

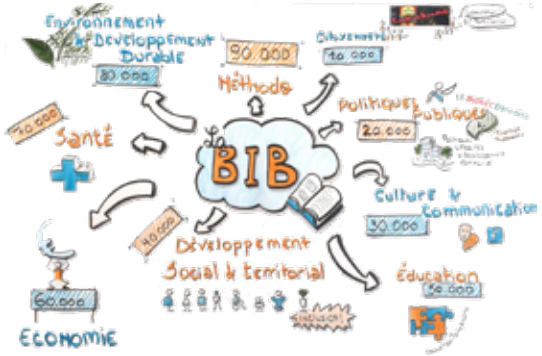
periferia

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Des réalisations de Periferia dans le cadre de l'Education permanente

Une bibliothèque à votre disposition...

Au fil des années, Periferia a constitué une bibliothèque de livres et documentations sur les sujets d'intérêt de l'association. Et parce que nous souhaitons que les savoirs et réflexions soient partagés, nous avons décidé de la rendre accessible à toutes et tous.



Vous trouverez des ressources (livres, récits citoyens, revues...) de territoires multiples. Elles sont réparties dans 9 grandes catégories : citoyenneté, politiques publiques, culture et communication, développement social et territorial, éducation, économie, santé, environnement et développement durable, méthodologie.

Au sein de ces catégories, il existe des sous-catégories plus précises qui vous orienteront vers la perle rare, que ce soit une analyse, une revue, un récit citoyen... que le document fasse référence à une expérience en Amérique Latine, en Europe ou ailleurs.

L'ensemble du catalogue - soit un millier de références - a été élaboré grâce au logiciel PMB, libre et open source. Il est accessible sur notre site. Sans nécessité de s'enregistrer, tout le monde peut y faire des recherches et connaître nos références disponibles. Les documents sont consultables sur place en prenant rendez-vous auprès de l'équipe (contact@periferia.be).

Accès à la bibliothèque : https://periferia.be/periferiadoc/

Née d'expériences menées au Brésil, l'association Periferia promeut une démocratie participative et inclusive. Pour atteindre ce projet de société, nous soutenons qu'il est nécessaire de passer par des transformations profondes qui exigent notamment, une valorisation de la diversité des capacités de chacune et chacun, une parole qui circule et s'enrichit entre toutes et tous– et particulièrement des personnes qui vivent des situations d'inégalités fortes – et un nouvel équilibre des pouvoirs d'influence sur/dans les espaces de prise de décisions.

Pour ce faire, depuis 1998, Periferia expérimente et développe des modes d'organisation et de construction avec de nombreux collectifs citoyens, des associations, des pouvoirs publics. Parfois sous la forme d'espaces publics de débat, de rencontres multi-acteurs, de lieux d'analyse critique, d'ateliers de fabrication… tous visant à construire collectivement des projets, des actions, des attitudes et des démarches pour transformer la société, localement ou globalement, en Belgique, en Europe, en Amérique Latine...

Cette publication fait partie d'un ensemble de documents, disponibles sur notre site, conçus dans une perspective d'Éducation Permanente. Pensées à partir des questions que nous rencontrons au contact des groupes avec lesquels nous travaillons, alimentées par les activités mises en œuvre par notre équipe et par des expériences menées avec et par d'autres, ici et ailleurs, nos publications s'adressent à toutes et tous.

Entre questionnements et tentatives de réponse, entre méthodes et sources d'inspiration, entre doutes et balises, ces publications déconstruisent pour mieux reconstruire des chemins de transformation soci(ét)ale.

Retrouvez et téléchargez gratuitement cette publication ainsi que toutes les autres sur www.periferia.be

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Une publication de Periferia dans le cadre
de l'Education permanente