

# 8. Organiser la délibération



1. Concevoir le format
2. Encadrer le choix d'un thème
3. Composer un panel représentatif
4. Prendre soin de l'accueil
5. Veiller à l'inclusion
6. Prévoir la logistique
7. Gérer l'information
- 8. Organiser la délibération**
9. Rédiger des propositions
10. Décider ensemble
11. Evaluer le processus
12. Gérer la communication



## Pourquoi est-ce important ?

La délibération, c'est le cœur du processus d'une assemblée citoyenne. C'est le moment où prend vie le pari de récolter, suite à de multiples interactions, des décisions tenant compte de l'ensemble des intérêts en jeu et garantissant l'intérêt général.

La délibération est à la fois une étape du processus - souvent vue comme requérant un certain temps - et une attitude : celle de prendre le temps de mesurer le pour et le contre, d'étudier tous les éléments qui entrent en compte et de mesurer les impacts possibles de la décision, pour trouver celle qui sera la plus adéquate. La délibération implique donc une responsabilité et un engagement de chacun·e vis-à-vis des autres personnes impliquées, mais aussi vis-à-vis du reste de la société.



Illustration des assemblées d'Agora  
par Andres Hertsens

Ce n'est pas un exercice que l'on fait à la légère, ni un exercice évident. Il convient donc de créer les conditions optimales pour qu'il puisse se dérouler de la manière la plus inclusive et collaborative qui soit. Pour dépasser la simple conversation et entrer dans l'élaboration d'une proposition acceptée par tous·te·s, les défis ne manquent pas. Il s'agira notamment de :

- ◆ permettre une implication pleine et entière de chaque participant·e ;
- ◆ installer une atmosphère conviviale et respectueuse de chacun·e et de chaque point de vue ;
- ◆ susciter un esprit de collaboration, de curiosité et de coconstruction ;
- ◆ garantir et accepter une véritable liberté d'expression des avis divergents et des désaccords ;
- ◆ susciter la possibilité et l'envie de faire évoluer son avis ;
- ◆ gérer les tensions et juguler les rapports de domination à l'oeuvre dans la société ;
- ◆ susciter des propositions tenant compte de l'intérêt général.

Tous ces défis peuvent être relevés de bien des manières, existantes ou à inventer. L'important est de toujours garder à l'esprit la conviction que chacun·e en est capable et que l'intelligence collective a depuis longtemps démontré la capacité d'un groupe à résoudre des problèmes plus efficacement que ne le ferait une personne seule.



## Comment ça se passe chez Agora ?

Les délibérations interviennent tout au long du processus d'assemblée, autour de sujets qui évoluent, avec des méthodes et des objectifs spécifiques à chaque étape. Voici un aperçu des fils rouges qu'Agora en a tirés.

### Exemples d'objectifs d'une délibération :

- > découvrir les facettes du thème discuté en assemblée ;
- > définir les enjeux autour desquels formuler des propositions ;
- > faire émerger des options de solutions et les prioriser ;
- > rédiger collectivement les propositions ;
- > affiner et amender les propositions ;
- > valider les propositions.

### Un binôme de coordination des délibérations

Chez Agora, la construction méthodologique de l'ensemble du processus se fait de manière collective : en groupe de travail, les Agori<sup>1</sup> du GT "Assemblée" définissent le cadre de sécurité et le déroulé de chaque journée. Pour faciliter le travail, Agora a désigné un duo de personnes salariées qui prémacheront le travail à affiner et valider en groupes de travail.



Ana et Evelyne,  
binôme facilitation  
des 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>  
assemblées

<sup>1</sup> Agori = bénévole d'Agora contribuant à l'organisation des assemblées. A distinguer des "assemblistes" qui sont les personnes tirées au sort ayant accepté d'être les participant·e·s des assemblées.

Ce binôme a pour rôle de :

- ◆ faire une proposition de cadre de sécurité pour l'ensemble du processus ;
- ◆ faire une proposition de trame méthodologique pour chaque journée d'assemblée ;
- ◆ constituer une "troupe de facilitation" et la préparer avant chaque assemblée ;
- ◆ accompagner la "troupe de facilitation" de manière à créer une "communauté", notamment par des moments de partage de pratiques et d'outils, ainsi que des moments de feedbacks après les assemblées ;
- ◆ lors des assemblées, animer l'introduction et la clôture des sessions de délibération en plénière.

### Se doter d'un déroulé

Pour chaque journée de délibération, une trame d'animation est fournie à la troupe de facilitation. Cette trame comprend : les étapes de la journée, un timing et des outils pour atteindre des objectifs. Il s'agit bien de proposer et pas d'imposer !

Découvrez des exemples de déroulé dans la publication "Forum, plénière, agora... outil d'inspiration pour aider à la conception et l'animation de grandes assemblées"<sup>2</sup>.



### Respecter le rythme et le fonctionnement du groupe

Chaque groupe d'assemblistes évolue à son rythme et à sa manière. Parfois, un groupe s'informe énormément avant d'écrire une proposition. Un autre groupe se lance dans la formulation d'une proposition et prend ensuite du recul. La facilitation doit trouver un équilibre entre l'accompagnement de cette énergie de groupe et le respect du timing des étapes. Cela permet à toute l'assemblée d'avancer ensemble. Il importe donc aussi de laisser une certaine souplesse aux personnes qui facilitent.

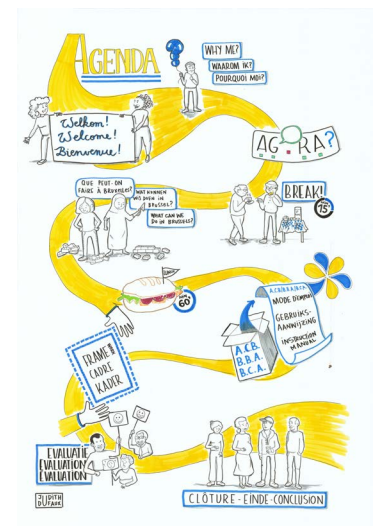


### Imaginer un déroulé... pour pouvoir mieux l'abandonner

Chez Periferia, il est habituel de dire qu'on prépare une trame d'animation pour "se sécuriser suffisamment pour pouvoir ne pas la suivre". Cela semble paradoxal, voire contre-productif, pourtant c'est souvent en étant bien préparé·e·s qu'on est plus à même de se détourner de sa trame et de se connecter au groupe. A tout moment, les animateurs et animatrices sont disposé·e·s à laisser de côté ce qui avait été prévu et proposer autre chose.

### La première délibération = se doter d'un cadre de sécurité

Afin que l'expérience soit constructive et que chaque assembliste participe pleinement, Agora propose, lors de la première journée d'assemblée, un "cadre de travail" ou "de sécurité" qui explicite les règles d'interaction entre les participant·e·s. Celui-ci peut être amendé ou modifié. Il est ensuite validé par l'assemblée. Cette validation permet à chacun·e de se l'approprier et d'en devenir garant·e durant les délibérations. Une fois validé, il est affiché en permanence à un endroit bien visible et particulièrement central. Plus d'info sur le cadre de sécurité dans le chapitre 4.



<sup>2</sup> Publication Periferia disponible sur le site : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2019/Pub\\_periferia\\_2019\\_animer\\_assemblees.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2019/Pub_periferia_2019_animer_assemblees.pdf)

Agenda de la première journée de la 1<sup>ère</sup> assemblée

## Créer le groupe

Les moments d'accueil et d'introduction servent aussi à "créer et entretenir" le groupe. Des moments de "brise-glace" sont proposés de manière à apprendre à se connaître. Cela permet de créer un climat de confiance, de convivialité et de bienveillance qui perdurera durant les moments de travail. Cela peut aussi être des moments informels (comme proposer de se balader à deux dans un parc) ou des animations spécifiques (par exemple, demander à tout le monde de se placer dans l'espace en fonction d'où chacun-e habite sur le territoire). Le groupe continue par ailleurs à se consolider au fur et à mesure qu'il progresse dans la coconstruction, soutenu par des postures de facilitation adaptées. Dans l'expérience d'Agora, cela s'est ressenti notamment lors des tours de clôture de journée où la prise de parole s'est faite de plus en plus aisément, où les voix les plus timides se sont faites entendre chaque fois plus.



Animation brise-glace durant la 3<sup>ème</sup> assemblée

## Assurer une certaine équité dans la prise de parole

C'est certainement la plus grande attention de la facilitation. Pour autant, on ne vise pas l'égalité totale. L'important est de ne pas perdre de vue l'objectif : parvenir à coconstruire des propositions intégrant la voix de tou·te·s et offrir une expérience renforçant les capacités de chaque participant·e.

S'il y a des personnes qui ont quelque chose à proposer, tant mieux car le groupe en a besoin. On les laissera s'exprimer, en veillant à ce que celles et ceux qui veulent compléter ou critiquer puissent le faire (et donc parfois, en invitant à critiquer) et à ce que tout le monde reste impliqué, légitime et participe.



Demandes de parole durant une délibération

Ainsi, la personne en charge de la facilitation :

- ◆ incite régulièrement chaque personne à s'exprimer, en encourageant par moment celles et ceux qui le font moins ;
- ◆ varie les manières de consulter le groupe pour encourager la participation :
  - > alterner le "popcorn" (chacun·e parle quand il veut) avec des "tours d'avis" où tout le monde s'exprime à tour de rôle ;
  - > alterner des moments d'expression en grand groupe et de travail en sous-groupes ;
  - > utiliser d'autres moyens d'expression que la parole en valorisant le mime, le dessin, les mouvements... ;
- ◆ s'assure du respect de la parole : ne pas couper ou contrer toute intervention (verbale ou non verbale) qui pourrait être intimidante, nommer les propos et faits empreints de discrimination et rappeler le cadre ;
- ◆ partage ses impressions et intuitions en termes d'ambiance, d'énergie ou besoins du groupe qu'elle perçoit afin qu'elles soient discutées, confirmées et prises en charge ;
- ◆ invite à se recentrer quand une prise de parole est trop longue ;
- ◆ reformule ce qui n'a pas été compris et semble complexe ;
- ◆ est garante du respect du cadre, rappelant que chacun·e l'a approuvé et en est co-responsable.

### **Faire des désaccords et des tensions une opportunité pour la coconstruction**

Pour atteindre des propositions au service de l'intérêt général, il est important de prendre conscience de toutes les positions existantes sur le sujet. Il existe des approches plus dynamiques où chacun·e ne doit pas forcément s'exprimer, comme le "débat mouvant" ou le "bocal à poissons". Et la créativité paie car, le plus souvent, à force de varier, chaque personne ose prendre sa place... et finit par prendre de plus en plus de place dans l'échange.

Dans le "débat mouvant", chacun·e se positionne physiquement, proche ou éloigné·e d'une proposition en fonction de son degré d'adhésion. Et donc même celles et ceux qui ne disent rien "expriment une position".

L'approche de la Démocratie profonde (Deep Democracy) accorde une attention particulière aux voix minoritaires et aux tensions qu'elles suscitent. Elle les considère comme des richesses pour que le groupe puisse faire des choix conscients, développer sa créativité et avancer. Elle repose sur plusieurs outils qui vont chercher cette richesse : par exemple la valeur de la contre-voix, la Dispute ou le Let's talk. L'intelligence collective intègre également ces principes de l'objection vue comme un cadeau au service du collectif.

Dans une logique de recherche de consentement plutôt que de consensus, certaines délibérations accordent de la place au dissensus, à savoir "le fait d'être d'accord de ne pas être d'accord". Celui-ci peut-être à la fois le point de départ du processus pour tenter de questionner ce qui peut accorder les divergences, et l'aboutissement du processus : deux propositions divergentes sont produites et soumises à une décision plus large.

### **Vérifier que la finalité de la journée et que les explications données sont claires**

Par exemple, en suggérant des reformulations pour s'assurer que la participation n'est pas biaisée par une mauvaise compréhension.



## Bon à savoir

### Qualités principales attendues pour la facilitation :

- ♦ **l'humilité** et la **bienveillance** aident à installer un climat paisible et chaleureux où chacun·e se sent légitime de prendre une certaine place ;
- ♦ **l'écoute** témoigne de la valeur accordée à chaque personne et la contribution de chaque parole ;
- ♦ **l'implication**, notamment pour prévenir les rapports de force. Il faut oser faire respecter le cadre, reformuler ce qui est complexe, couper ce qui est trop long ;
- ♦ **l'exigence** : en appelant le groupe à être clair et précis dans ses propositions, à expliciter quand il donne son accord ou émet une objection ;
- ♦ **la neutralité** car la facilitation a un pouvoir énorme dans le dispositif. C'est pourquoi, elle ne doit laisser transparaître ni ses opinions ni ses préférences. Il en va de l'indépendance des propositions et de la crédibilité de toute l'assemblée.



Alex, facilitateur de la 3ème Assemblée et  
bénévole du GT Assemblée



### S'impliquer ou non dans la co-construction

Dans sa pratique, l'équipe de Periferia endosse régulièrement le rôle de "tiers-regard", d'intervenant·e extérieur·e qui vient faciliter la réflexion et la construction du groupe. Dans cet exercice, l'équipe ne se considère jamais comme neutre : elle défend un projet de société démocratique et inclusive qui est compatible avec certaines positions et pas d'autres. Dans les échanges, elle intervient donc pour défendre cette vision. De même, dans les animations, il arrive que l'équipe partage son point de vue sur la discussion en cours, surtout pour ouvrir les horizons ou pointer un argument pas encore mentionné. Plus que la neutralité, c'est le souci que le groupe soit pleinement à la barre du processus de construction collective qui importe... une coconstruction dont l'équipe se sent partenaire. C'est cette posture d'animation "impliquée" qui anime à son tour les capacités du groupe et invite notamment à oser s'exprimer.

Cet encart pointe quelques outils qui peuvent faciliter des délibérations, à titre d'inspiration et non comme une panacée ! Nous vous invitons à en découvrir quelques-uns en gardant à l'esprit qu'un outil n'assure pas la réussite d'une délibération et que le choix de son utilisation doit avant tout être guidé par l'objectif poursuivi au moment de son usage.

- ◆ **Le langage des signes de la facilitation** : en quelques gestes, il permet de faire savoir qu'on partage ou qu'on est en désaccord avec la position énoncée, de signaler que l'on a besoin d'une clarification ou que l'on voudrait parler, etc.
- ◆ **La météo** : elle permet de nommer l'état émotionnel dans lequel chacun·e se trouve à ce moment de l'échange et d'inviter à en tenir compte (et en prendre soin, si nécessaire) dans les échanges.
- ◆ **Des "tours de sortie" ou check out** pour permettre à chacun·e de partager "à chaud" son ressenti sur la journée, d'adresser des remerciements ou de pointer des éléments à améliorer.
- ◆ **Le "dot voting" ou vote par points** : pour prioriser sans avoir à argumenter pendant des heures, on confie un nombre de points à chaque personne qu'elle va attribuer à une ou plusieurs propositions.
- ◆ **Les Chapeaux de Bono** : ils permettent d'envisager une même situation avec différents regards (factuel, optimiste, réglementaire...) pour ensuite tirer parti de toutes les positions sur un sujet.
- ◆ **"Et" pas "ou"** : c'est juste une consigne. Parfois, un groupe tourne en rond entre deux alternatives. Laquelle est la bonne ? La meilleure ? Pour sortir de cette dynamique et décider quelque chose, la facilitation peut simplement demander aux tenants des deux idées si les propositions qui semblent "concurrentes" ne seraient pas "combinables".
- ◆ **Démocratie profonde** : inclure d'autres points de vue en proposant de penser aux absent·e-s, comme les générations futures, les vivants non-humains...
- ◆ **Brainstorming (tempête d'idées) ou Q-storming** : pour faire émerger un maximum d'options ou d'idées.
- ◆ **Gestion par consentement** : pour valider une proposition en cherchant à lever collectivement les objections raisonnables.
- ◆ **World Café** : pour intégrer différents points de vue à la réflexion d'un sous-groupe.
- ◆ **Température check** : pour consulter en une fois l'ensemble d'un groupe et avoir rapidement une idée du degré d'adhésion ou de compréhension d'une proposition.



"Bocal à poissons" avec Alain Maron, ministre de l'énergie, de la transition climatique et de la démocratie participative

## Délibérer en ligne

Si l'on prend le temps de les découvrir et se les approprier, il existe une série d'outils et de méthodes utiles pour délibérer en ligne de manière aussi complexe et nuancée qu'en présentiel. Dans l'expérience d'Agora, ce type de délibération suscite moins d'implication et génère moins de convivialité. Il peut donc être utile de renforcer les moments dédiés à la création de liens. L'expression des ressentis est aussi primordiale car il n'est pas simple de ressentir à distance les malaises potentiellement présents. Par contre, en ligne, le cadre est plus aisément respecté par les participant·e·s, il y a moins de tensions. Bien entendu, cette formule implique de nombreux autres besoins en termes d'accompagnement dont la facilitation devra tenir compte. Ceux-ci sont détaillés dans le chapitre 6 "Prévoir la logistique".

### Un besoin de diversité dans les sous-groupes

Lors d'une des sessions d'assemblée d'Agora, un sous-groupe a proposé une mesure particulièrement impopulaire pour le reste de l'assemblée. En tentant d'analyser les raisons de cette levée de boucliers, ils se sont aperçus que ce groupe était exclusivement composé de personnes avec un diplôme universitaire. Durant les assemblées suivantes, Agora a décidé d'appliquer les mêmes quotas de composition du panel à la composition des sous-groupes. Cette situation ne s'est plus jamais reproduite par la suite et a remis en avant l'importance de faire dialoguer une diversité de points de vue pour aboutir à des propositions soucieuses de l'intérêt général.



## Difficultés courantes

### Croire que cela le fera sans facilitation !

Certaines structures ne veulent pas de facilitation car c'est trop cher, parce que cela met un intermédiaire entre leur organisation et le panel ou parce que cela ralentit le processus. Néanmoins, les groupes laissés à eux-mêmes reproduisent le plus souvent les rapports de domination préexistants dans la société... et donc n'aboutissent pas à des propositions soucieuses de l'intérêt général. Le fait d'être accompagné par une personne tierce, extérieure au groupe et à la structure qui est à l'initiative de l'assemblée est un gage de crédibilité du processus (notamment pour assurer une réelle liberté de parole) et de sécurité pour les assemblistes.

### Une facilitation qui manque de neutralité

Dans le feu de l'action, il se peut qu'un·e facilitateur·rice ne parvienne pas à endosser le rôle tel que souhaité. Il est évident qu'une telle situation ne peut se maintenir. Le fait de faciliter à deux permet de détecter le souci plus rapidement et de réagir plus vite (même en cours d'animation). Par la suite, il faut en rediscuter lors du moment de feedback, programmer une évaluation de suivi, voire libérer la personne de ce rôle.

### Une délibération trop ouverte

Le groupe est très créatif, énergique et part dans tous les sens. La phase d'émergence d'idées doit cependant rester une étape dans le processus de production, au risque de ne pas parvenir à aboutir à un résultat utilisable par d'autres. La facilitation doit être cadrante - et donc parfois frustrante - avec des interactions pour que le groupe ne perde pas de vue la question de départ ni l'intention de la journée et l'objectif de produire des recommandations en fin de processus.





## Ressources utiles

- **(FR/NL) Section “ressources et outils” du site participation.brussels** : <https://participation.brussels/outils/ressources-externes/>
- **(FR) La section “ressources” du site de collectiv-a** : <https://collectiv-a.be/ressources/>
- **(FR) La section “outils” de Competentia** : <https://www.competentia.be/outils>
- **(FR) La section “ressources en gouvernance partagée” de l'Université du Nous** : <https://universite-du-nous.org/gouvernance-partagee-ressources>
- **(FR) Lucidspark : Comment le dot voting facilite la prise de décision collective** : <https://lucidspark.com/fr/blog/dot-voting>
- **(FR) Publication Periferia “Capacités d'animer, animer les capacités”** disponible sur le site [www.periferia.be](http://www.periferia.be) - onglet ressources - <https://periferia.be/capacite-danimer-animer-les-capacites/>