

10. Décider ensemble



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 décision collective est au cœur du projet d'assemblée citoyenne autant qu'elle est au cœur de tout système démocratique. Mais contrairement à ce qui se passe dans nos arènes parlementaires, soit disant reconnues pour la recherche de consensus ("consensus à la belge"), Agora a mis ici l'accent sur le fait de décider par consentement.

Qu'est-ce que cela change ? ... tout !

Le consentement, comme le consensus, cherche à atteindre la légitimité de la décision, mais, contrairement au consensus, il ne vise pas l'accord unanime de tout le monde (quitte à se limiter à une décision minime ou peu ambitieuse pour éviter les termes de désaccord). Il vise une forme d'alignement avec la décision. Le consentement oblige chaque participant·e à s'impliquer pleinement dans le processus de construction collective, en partageant les objections à l'encontre de la proposition et en cheminant ensemble pour les résoudre. Pas question ici de jouer l'opposition pour l'opposition ou parce qu'on est "dans un autre camp". On collabore. Mais surtout, chacun·e se met au service des autres - plutôt que d'un groupe spécifique - dans le but commun d'aboutir à une proposition validée par tous·te·s.

Dans un processus d'assemblée citoyenne, quand on parle de décider ensemble, on pense souvent à l'étape ultime de validation du texte de résolution auquel l'assemblée aboutit. Pourtant, les étapes de prise de décision sont bien plus nombreuses et régulières. Et toutes garantissent le bon déroulé, mais aussi la crédibilité de l'ensemble du processus.



Comment ça se passe chez Agora ?

Chez Agora, le processus qui mène de l'expression des idées individuelles aux propositions validées par toute l'assemblée repose sur la méthode d'intelligence collective de "gestion par consentement".

Après s'être informé, on va proposer, puis clarifier, améliorer en tenant compte des points d'attention partagés par chacun·e, si nécessaire objecter puis amender ou contre-proposer et finalement valider. Dans cette approche, une validation n'est pas forcément une adhésion à 100%. On parle de "consentir", de pouvoir "vivre avec" la proposition. Avec ces méthodes, chaque personne n'a probablement pas obtenu tout ce qu'elle avait imaginé, tout ce qu'elle a voulu, mais l'essentiel pour assurer ses besoins et ceux des siens s'y trouve. Cette démarche invite à une réelle écoute et une certaine créativité pour allier les différents regards.



Moment de plénière de la 2^{ème} assemblée

Voici le cheminement habituel d'une proposition consentie :

1. Formuler une proposition

Dans chaque sous-groupe, à partir du thème global abordé, une ou plusieurs propositions pour traiter l'enjeu choisi sont formulées. Il n'est pas rare qu'une proposition vienne d'une seule personne. Le processus s'attèle alors à favoriser une appropriation collective. Toutes les propositions sont questionnées et enrichies par les apports du reste du groupe. Améliorées ou amendées, petit à petit, les propositions agrègent les points d'attention de tou·te·s les assemblistes, autrement dit de toutes les manières de vivre et de voir cet enjeu. Certaines sont abandonnées au profit d'autres, notamment suite à l'écoute des informations données par les expert·e·s.

2. Bonifier ou "objecter" une proposition

Au terme de deux jours de délibérations, un brouillon en voie d'aboutissement est alors présenté à toute l'assemblée. Chaque assembliste qui n'a pas fait partie de ce sous-groupe est invité·e à réagir en postant ses questions, proposant des améliorations, signalant des points d'attention, voire en formulant des objections. Certaines questions ou points d'attention peuvent également venir d'expert·e·s ayant participé à l'information des participant·e·s ou de l' élu d'Agora qui devra in



Dans une salle de commission au Parlement bruxellois, un sous-groupe de l'Assemblée amende des propositions

fine porter la proposition au Parlement le plus fidèlement possible. Tenir compte de l'ensemble de ces apports améliore la pertinence, la faisabilité et la portabilité de la proposition.

Objecter, c'est faire un cadeau au groupe.

L'objection est une opportunité de nourrir la proposition en faisant remarquer que, en l'état actuel, elle peut avoir un impact négatif. L'objection doit être raisonnable, c'est-à-dire qu'elle est motivée par une recherche de respect de l'intérêt général ou, dit autrement, qu'elle va pointer un non-respect des besoins et des valeurs des personnes qui seront impactées par la proposition.

Cela revient à se demander en quoi la proposition, telle qu'elle est rédigée pour le moment, est problématique ou inconséquente pour une catégorie de personnes.

Une objection n'est donc pas l'expression d'une préférence individuelle ou d'une autre proposition. Elle doit être argumentée et elle ne vise pas à empêcher toute avancée au nom de la maîtrise complète des risques. Si elle est recevable, une objection implique un processus d'évolution de la proposition. Les objections raisonnables doivent absolument être prises en compte.

3. Reformuler la proposition

Au terme de cette "phase de commentaires", une dernière journée de délibération permet aux sous-groupes de retravailler le mieux possible leurs propositions en "levant les objections" (en intégrant les éléments de l'objection) et en intégrant un maximum de suggestions.

S'il n'est pas possible de lever l'objection, la proposition est rejetée ou des informations complémentaires sont demandées afin d'améliorer le texte.



En plénière du Parlement bruxellois, l'Assemblée Citoyenne valide ou objecte la version finale des propositions

4. Valider

C'est seulement au terme de ce processus qu'une validation finale est demandée à toute l'assemblée. La méthode de validation, consentie par les assembleurs, a pu varier légèrement à chaque assemblée mais correspondait globalement au schéma suivant :

Pour chaque proposition, chaque assembleur se positionne selon les choix suivants :

- OUI : pleine adhésion ;
- OUI : adhésion, mais en signalant qu'il reste des points d'attention ;
- NON : objection à la proposition, car l'assembleur estime qu'au moins un problème majeur empêche la proposition, dans sa formulation actuelle, de réaliser l'intérêt général.

Au terme de cet exercice de validation, les propositions qui recueillent au moins 85% d'adhésion sont inscrites dans la résolution finale. Elles s'ajoutent au mandat de l' élu d'Agora qui tente de les faire accepter par le Parlement bruxellois le plus littéralement possible.



Célébration de clôture de la 3^{ème} assemblée : un assembleur remet solennellement la résolution emploi à l' élu d'Agora



Bon à savoir

La gestion par consentement est une méthode, mais c'est aussi une posture, un état d'esprit

Le chiffre de 85% d'adhésion peut étonner. Pourtant, c'est un résultat classique des méthodes liées à la démocratie délibérative. Nous avons tellement l'habitude des débats tendus entre les représentant·e·s élu·e·s de partis, des échanges agressifs sur les réseaux sociaux, qu'une telle entente peut sembler "miraculeuse". Pourtant, comme expliqué dans le chapitre consacré à la délibération, il n'y a là aucun miracle. Il s'agit de respecter un cadre qui rappelle que chaque voix compte, que l'écoute et la curiosité sont essentielles, qui appelle à avoir confiance dans le groupe et à prendre soin de chaque personne, et tout particulièrement des plus réservées.



Décider ensemble ?¹



Comme toute méthode, la gestion par consentement n'est qu'une méthode ! Elle propose une approche, un déroulé et des consignes à respecter pour atteindre une décision. Elle ne sera efficace que si elle est en accord avec le sens de la démarche menée et ses objectifs. Très régulièrement, Periferia est contactée pour transmettre des méthodes, du "comment faire ?". Cette question est indissociable de celle du "pour quoi faire ?" qui doit être posée avant celle du comment. Dans le cadre de prise de décision, la tendance à vouloir atteindre l'accord total et parfait est très forte car on craint les critiques, le conflit, voire - pire - la rupture ! Ce qui est juste en soi, mais qui nous pousse parfois à chercher la panacée là où une approche plus simple suffirait à atteindre notre objectif de décision. La gestion par consentement, si elle est particulièrement intéressante dans le cas d'assemblées citoyennes, n'est pas forcément la panacée pour toute démarche participative. Les méthodes existantes ne sont pas non plus les seules qui puissent être ! Définir ensemble la manière de décider fait aussi partie du processus de coconstruction... Et dans ce cadre, tout peut être inventé !



Ce que cela apporte...

En obligeant à chercher des solutions qui tiennent compte d'un maximum de points de vue et garantissent au mieux l'intérêt général, ces méthodes de conception et de validation nous envoient avant tout le message que "oui, c'est possible !". L'exercice n'en est pas pour autant facile, d'ailleurs les participant·e·s en ressortent souvent avec une meilleure compréhension des difficultés auxquelles sont confronté·e·s les élu·e·s politiques. L'enjeu en vaut pourtant la chandelle.

Là où un choix majoritaire ne laisse que des gagnant·e·s et des perdant·e·s, cette approche :

- ◆ permet d'atteindre des réponses plus inclusives, innovantes, voire plus efficaces ;
- ◆ apporte le sentiment de pouvoir faire entendre sa voix d'une manière bien plus profonde que par le biais des sondages ou des votes (ces derniers valorisent le plus souvent des positions polarisées et caricaturales, ainsi que des votes de rejet "parce qu'un risque ou un doute persiste") ;
- ◆ renforce un sentiment de compétence et de fierté collective d'avoir contribué à inventer l'intérêt général en s'appuyant sur son vécu et en tenant compte du vécu des autres ; en cela, elle ravive chez les participant·e·s la conviction d'être acteur·rice, d'avoir un rôle à jouer dans les changements de société ;
- ◆ amène la reconnaissance d'avoir pris et été pris·e en considération par des personnes que l'on aurait jamais rencontrées de sa vie, ce qui procède à réenchanter et raviver un esprit de vivre ensemble.

¹ Pour aller plus loin dans cette réflexion sur le sens et les méthodes de prises de décision : publication Periferia "Décider ensemble?", disponible gratuitement sur le site www.periferia.be, onglet ressources. <https://periferia.be/decider-ensemble-construire-un-processus-de-prise-de-decision-collectif/>



Difficultés courantes

Gérer les objections “déraisonnables”

C'est assurément l'écueil le plus difficile lorsqu'on découvre la méthode de gestion par consentement. Pouvoir distinguer ce qui est une objection raisonnable de ce qui ne l'est pas. Cela implique d'identifier ce qui relève de préférences personnelles et surtout d'accepter de s'en distancier. Cela implique aussi de sortir d'une posture de prévention des risques à tout prix dans laquelle notre société baigne (normes de sécurité, mesures de protection, exclusions alimentaires, assurances complémentaires, comportements à éviter, etc.). Pour faciliter cet apprentissage, il est intéressant d'afficher en permanence un rappel de ce qui rend une objection raisonnable aux yeux du groupe et de s'y référer dès qu'un écart survient. La plupart du temps, ce rôle de rappel revient à la facilitation.

Aller chercher le dissensus pour éviter l'excès d'indulgence dans la validation des propositions

Intégrer toutes les dimensions d'un problème dans une proposition est difficile. Quand on commence à y parvenir, on peut assez fort s'attacher au résultat. Certains appellent cela l'effet "Ikea", autrement dit un biais cognitif - aussi appelé "effet de possession" - qui fait que les consommateurs accordent une valeur disproportionnée à un produit qu'ils ont contribué à créer. C'est notamment pour contrer cet effet que la phase de commentaires est primordiale car elle facilite l'identification des aspects les plus faibles ou incomplets des propositions en invitant les autres sous-groupes à les questionner. Cependant, durant une assemblée citoyenne, on apprend à se connaître entre participant·e·s et, le plus souvent, on finit par s'attacher. Va-t-on oser faire de la peine à ses collègues ?

Pour prévenir cet écueil, il est intéressant de répéter régulièrement ces phases de commentaires tout au long du processus. On rappelle aussi aux assembleistes l'importance du dissensus qui est un outil pour atteindre l'objectif poursuivi par l'assemblée : produire des recommandations qui soient les plus abouties possible.



Ressources utiles

- De nombreuses structures - et donc de nombreux sites - proposent différentes manières de pratiquer la **“gestion par consentement”**. Les ressources de facilitation de l'Université du Nous donnent accès à l'une d'entre elles : <https://universite-du-nous.org/ressources/facilitation>
- **La gestion par consentement est un des 7 principes de base d'un mode de gouvernance partagé appelé sociocratie**. Découvrir les 6 autres principes permet de voir comment, ensemble, ils forment un tout cohérent : <https://patterns-fr.sociocracy30.org/principles.html>
- **Une description du débat mouvant, un exercice de délibération où l'on se déplace en fonction de l'évolution de sa position** : <https://agir-ese.org/methode/debat-mouvant-ou-jeu-de-la-ligne-et-riviere-du-doute>
- Enfin, vous pouvez lire le résultat des décisions citoyennes dans les résolutions liées aux quatre assemblées organisées par Agora.Brussels qui sont disponibles en format PDF sur le site [Assemblée.brussels](https://assemblee.brussels) jusqu'en 2026.