

Objectif commun - Chemin commun

Manuel de démocratie directe et de prise de décision par consensus

Sommaire :

- Qu'est-ce que le Consensus ?
- Code Gestuel
- Pourquoi le principe de Consensus
- Avantages et Inconvénients
- Schéma d'élaboration du Consensus
- Décision
- Le rôle du Modérateur
- Autres rôles
- Techniques
- Auto-Organisation
- Modèle de Démocratie

Qu'est-ce que le consensus ?

Consensus veut dire : “accord entre les gens”.

Le processus de prise de décision par consensus est une méthode permettant de prendre une décision qui inclue l'opinion de tous les membres d'un groupe. Beaucoup s'imaginent qu'elle implique forcément des discussions aussi interminables qu'inefficaces. En réalité, quand elle est bien appliquée, la prise de décision par consensus est l'une des meilleures méthodes pour arriver à prendre des décisions que tous les membres du groupe pourront revendiquer.

Pour travailler en “consensus”, il faut que le groupe ait un but commun et la volonté de travailler ensemble à résoudre les problèmes au fur et à mesure. On développe et on discute tous les schémas possibles de décision qu'impliquent les différentes propositions ; le but étant d'intégrer les réserves émises par différents individus de façon à ce qu'émerge une proposition à laquelle tous peuvent souscrire. Si l'on discute avec suffisamment d'objectivité et d'inventivité, on a de grandes chances à la fin de la discussion de se retrouver avec une bonne décision, acceptable par tous.

Le processus de prise de décision par consensus repose sur l'idée selon laquelle le chemin suivi pour trouver une décision est une partie importante de la décision elle-même. Une démarche réussie donne à tous la possibilité de contribuer à la décision. Le présent manuel vise à informer sur ce qui est à la base du consensus. Nous y avons ajouté une modélisation de la démarche aboutissant au consensus, mais il ne faut pas s'en tenir à ce modèle de façon rigide... vous pouvez vous-même trouver d'autres processus de décision, modifier les étapes proposées, ajouter des rôles en les modifiant, selon ce qui correspond le mieux aux besoins de votre groupe.

Code gestuel

Lorsqu'un groupe entier veut prendre une décision, en général on parle beaucoup. Mais il n'est pas vrai que tout ce que l'on a à exprimer doit passer par des mots. Tenant compte de cela, on a développé un code gestuel pour exprimer des choses importantes sans avoir à interrompre celui qui est en train de parler.

Main ouverte levée Comme à l'école : “j'aimerais dire / demander quelque chose”. Garder la main levée jusqu'à ce que le modérateur le voit et prenne en compte la demande de prise de parole. Quand beaucoup de gens font ce signe, le mieux est de faire une liste, et de prendre les interventions les unes après les autres.

Les deux mains forment un “T” veut dire “technique de discussion”. On emploie ce signe quand on a l'idée d'un autre processus qui permettrait au groupe d'arriver à une décision (par exemple : discuter les différents aspects du problème en sous-groupes). Normalement, le modérateur doit prendre en compte ce signe avant toutes les autres demandes de parole, dans la mesure où une proposition technique judicieuse peut

épargner beaucoup de paroles inutiles. Ne JAMAIS utiliser ce signe pour demander la parole, il existe un signe pour cela.

Agiter les mains vers le bas Cela veut dire “parlez plus lentement”. Ce signe est particulièrement utile dans les rencontres internationales où l'on travaille avec l'anglais ou avec des traductions.

Agiter les mains vers le haut veut dire “plus fort”. Intéressant dans les grands groupes, ou quand une personne parle trop doucement.

Se frotter les mains Veut dire “conclusion s'il vous plaît”. Utilisé quand celui ou celle qui parle se répète et n'arrive pas à conclure.

Agiter les doigts devant le visage veut dire “c'est confus”. Il faudrait que celui ou celle qui parle reformule brièvement avec d'autres mots ce qu'il essaie de dire.

Agiter les mains levées C'est le signe du consensus, voulant dire “ça a l'air d'une bonne idée / oui, c'est ce que je voulais dire”. C'est une expression silencieuse de l'accord. Lorsque quelqu'un a une bonne idée et que le modérateur voit que beaucoup font ce signe, cela veut dire que le groupe est proche du consensus.

Les mains levées dessinent un X Cela veut dire “non” ou “je ne suis pas du tout d'accord avec ce qui vient d'être dit”.

Un poing levé veut dire “stop, je bloque cette idée / veto”. On utilise ce signe quand on a le sentiment qu'on ne peut absolument pas souscrire à une certaine proposition. Ce signe est pris en compte avant les demandes normales de prise de parole. Il faut toutefois être prudent avec ce signe et ne l'utiliser en aucun cas pour demander à parler. Quand plusieurs personnes lèvent le poing en même temps, on peut stopper une mauvaise idée avant même qu'elle ne soit développée en détails.

Pourquoi le Principe de Consensus ?

Le monde dans lequel nous vivons actuellement est peut-être le meilleur argument en faveur d'un nouveau processus de prise de décision, dans la mesure où ce monde a été construit selon les “vieilles” méthodes. Dans un monde “dirigé” selon le modèle de décision par consensus, les armes atomiques, les génocides et les maltraitances imposées aux peuples indigènes, la destruction de l'environnement et la folie guerrière seraient impossibles, car bloqués par toi et des millions d'autres gens.

Le principe de consensus est né d'une critique des méthodes de décision existantes qui conduisent souvent à ce que le pouvoir se trouve concentré dans les mains de quelques-uns et que les décisions soient prises sur la base de valeurs corrompues. Par ailleurs, beaucoup de gens trouvent inacceptable le fait que dans les modèles fondés sur le principe de majorité, les minorités ne soient pas prises en compte et subissent donc une discrimination.

Le principe de décision par consensus essaie de donner aux individus autant de pouvoir que possible, ainsi que la possibilité d'intégrer dans les décisions un savoir fondé sur l'expérience commune. La nécessité du principe de décision par consensus repose sur l'expérience : celle-ci nous montre que toute décision reposant sur des simplifications de la vérité (autrement dit, travaillant avec des modèles de décision), court le danger de négliger des points importants. Un plus grand nombre d'opinions diversifiées reflète plus exactement l'opinion des gens. Le principe de décision par consensus motive plus les gens à s'impliquer que les autres méthodes de décision.

Inconvénients

Le processus de décision par consensus est lent. Dans un système fondé sur le vote à main levée, un meneur de discussion talentueux et résolu peut condenser un nombre conséquent de décisions en un temps relativement court. Dans un système hiérarchique, il peut répartir les tâches, mais même le meilleur modérateur ne peut faire adopter les décisions qu'au rythme du plus sceptique des participants. Un bon modérateur excitera l'imagination du groupe pour trouver des solutions plus rapides aux problèmes, mais il n'est pas possible de comprendre ce qui s'oppose à la résolution des problèmes sans se donner du temps. Le principe de consensus a ses limites. Plus les groupes sont grands, plus il est difficile d'arriver au consensus. A la différence de ce qui se passe dans le vote classique, à bulletin secret ou à main levée, où les minorités radicales se trouvent constamment exclues, le consensus nécessite un accord fondamental quant au but poursuivi par le groupe. Quand une partie du groupe exprime des désirs ou des représentations fondamentalement différents, peut-être un consensus est-il impossible.

Avantages

- Les décisions sont de meilleure qualité (elles durent plus longtemps et sont moins contestées).
- Le consensus reflète l'opinion de tous
- La proposition naît du groupe. Il n'est pas très important de savoir qui a soutenu l'idée au départ puisque la proposition se retrouve sans cesse reformulée par le groupe pour inclure des objections. Et au final, le groupe s'approprie la proposition.
- Chacun est responsable. à la différence de ce qui se passe quand on vote à main levée, personne ne peut se soustraire à une décision prise par consensus et dire "je n'ai jamais aimé cette idée, je ne ferai pas ma part". (Cela ne garantit cependant pas que d'autres excuses ne puissent être invoquées).
- Il y a moins de confrontations. Les querelles sont abrégées, soit par le modérateur, soit par la prise en considération que le progrès dépend de l'accord entre les gens et que les querelles ne servent l'intérêt de personne.
- Ce processus enseigne les gens à écouter. Comme les objections doivent être prises en compte, on ne peut pas ignorer ce que disent les autres. La compréhension mutuelle en est augmentée.
- Le consensus ne génère pas de frustration.

Schéma d'élaboration du Consensus

Ce diagramme est conçu comme un survol des étapes suivies dans une décision prise par consensus. D'autres explications se trouvent après.

Problématique Qu'est-ce que nous voulons décider ?

V

Collectage d'informations Faits et opinions qui peuvent aider à résoudre le problème

V

Propositions Inventaire des options pertinentes par rapport au problème.

V

Contre-propositions Modification des propositions pour y inclure les objections

V

Récapitulation des propositions soumises au consensus

Tout le monde peut-il vivre avec la proposition définitive ?

V

Refus : La proposition doit encore être modifiée (retour à l'étape "récapitulation des propositions")

V

Consensus : Large accord.
Pas de veto ? On a une décision.

Décision

Toutes les décisions sont prises par consensus...
Qu'est-ce que ça veut dire exactement ?

Tout d'abord, il s'agit d'élaborer une proposition soumise au consensus qui tienne compte de toutes les opinions. Elle peut l'être par chacun des participants à la discussion, par le modérateur, ou bien - spécialement dans les grands groupes - par le délégué des sous-groupes. Quand il n'y a pas de problème de compréhension ou de proposition d'amélioration, il faut encore vérifier si la proposition est vraiment capable d'entraîner un consensus. Pour ce faire on passe par quatre étapes :

- je donne mon accord sans réticence
- je donne mon accord avec des réticences

- je ne suis pas d'accord mais je ne m'opposerai pas à la mise en oeuvre de la proposition
- j'oppose un veto

Il est important de distinguer entre la 3^e et la 4^e étape. Un veto signifie qu'on ne pourrait pas vivre avec une décision bien précise. Dans le cas où on n'apprécie absolument pas une certaine décision, mais qu'on n'a pas de problème à ce que les autres agissent en conformité avec elle si cela leur convient, le veto ne se justifie pas.

Une proposition est acceptée quand la grande majorité approuve les deux premières étapes, et qu'il n'y a pas de veto. Quand la proposition n'est pas acceptée, il faut chercher à en reformuler une meilleure.

Quand dans une situation donnée, un veto s'oppose à un veto, c'est la dernière décision (plénière) qui reste valide, et rien n'est changé. Quand aucun consensus ne peut s'envisager même après de nouvelles discussions, le groupe doit se séparer.

Dans certains cas particuliers, on peut aussi décider par consensus de trancher par décompte des voix à propos d'une question déterminée, par exemple lorsque deux possibilités s'opposent et qu'il n'est pas possible de trancher, mais que les participants ne s'opposent pas à ce que l'autre solution que la leur soit choisie.

Les Rôles dans la Décision par Consensus

Le modérateur

C'est le rôle le plus important. Lui incombent les responsabilités suivantes :

- le processus ne doit pas s'interrompre.
- les différentes opinions à l'intérieur du groupe doivent être correctement présentées.
- les différents rapports de force présents dans le groupe doivent être équilibrés.
- il doit concevoir l'ordre du jour et ne pas perdre de vue les modifications qui lui sont apportées

Le modérateur n'est pas un meneur de discussion ni un présentateur. Il doit suffisamment maîtriser les étapes du processus de décision, ainsi que les techniques permettant d'identifier les décisions à prendre, pour être capable d'amener le groupe au consensus. Il lui faudrait éviter des phrases telles que : "Comment voulez-vous que le groupe évolue maintenant ? / Comment le groupe va-t-il évoluer ?" parce que cela amène une discussion à propos de la discussion et retarde le déroulement des choses. Quand on choisit le rôle de modérateur, cela suppose en général de ne pas exprimer sa propre opinion, l'important dans ce rôle étant de rassembler les opinions du groupe et non de dire ce qu'on pense. Parfois, le modérateur a envie de contribuer lui-même activement à la décision : dans ce cas, il lui faudrait confier la tâche à quelqu'un d'autre. Les bons modérateurs conduisent le groupe avec une douce autorité à travers les étapes du processus de décision. Quand le groupe commence à s'approcher d'une idée, ils essaient de la reformuler en une proposition dont ils commencent par formuler les inconvénients principaux.

Quelques autres rôles importants...

normalement, le modérateur ne doit pas assumer en plus aucun de ces rôles.

Le rédacteur du protocole ou au moins quelqu'un qui note les décisions que le groupe a prises.

Le baromètre des "vibrations" Il est attentif aux sentiments qui se font jour dans le groupe, en particulier quand certains se sentent piétinés par le groupe ou agressés personnellement. Normalement le "vibes watcher" est écouté en priorité par le modérateur et parle directement avec les gens quand il a l'impression qu'ils ne vont pas bien. Quand les gens se sentent vraiment très mal à l'aise, c'est au groupe d'assumer la responsabilité d'y remédier.

Le distributeur de temps Le groupe élabore un ordre du jour et établit combien de temps doivent être discutés les différents points. Le distributeur de temps signale au groupe quand il a dépassé ce temps. Le modérateur peut alors demander au groupe s'il veut consacrer plus de temps au thème concerné.

La "bouche" La bouche parle au nom de ceux qui n'osent pas parler devant le grand groupe et ne fait que rapporter ce qui lui est dit.

Techniques

Brainstorm Cette technique est un essai pour trouver des idées "en gros". Les gens avancent des idées et le rédacteur du protocole les note. Il ne faut pas chercher à formuler des propositions abouties dans ce cadre.

Tour de parole Le modérateur invite chacun des membres du groupe à exprimer son opinion à propos d'un thème donné. Certes, cela dure le plus souvent longtemps, mais cela permet d'avoir l'apport de chacun (sans que quiconque puisse se sentir contraint puisque tout le monde dit quelque chose).

Les sous-groupes En particulier dans de grosses rencontres, il peut-être bon de se répartir en sous-groupes pour permettre à un plus grand nombre de gens de parler. Les sous-groupes peuvent alors décider quels sont les points les plus importants, et reviennent au grand groupe avec une série d'idées noyaux.

Echange de rôles On peut utiliser cette technique pour résoudre des problèmes ou des conflits dans le groupe. Elle convient à des gens ayant du mal à adopter le point de vue de l'autre. Ils échangent pour un temps déterminé leurs rôles et représentent l'opinion de l'autre. Chacun énonce l'argument principal des autres.

La vigie C'est une aide précieuse pour dégager où en est exactement le groupe. A la base, il s'agit d'opérer un décompte des voix à propos d'un thème déterminé - décompte qui n'a pas de force de décision, mais ne sert qu'à établir ce que pense le groupe sur un sujet déterminé. La procédure est particulièrement utile dans le cas où la parole a été monopolisée par quelques uns.

Remue-méninges Pour découvrir des idées nouvelles et inclure l'opinion du plus grand nombre, tous les membres peuvent transcrire en même temps des idées sous forme des petites cartes qu'on tire au sort. Dans le cas de regroupement d'idées (clusters) on invente des concepts qui réunissent plusieurs des différentes cartes déjà acceptées.

Pause Peu de gens pensent en général que des pauses puissent contribuer à améliorer la qualité de la rencontre alors qu'elles peuvent être très utiles. Ainsi, dans le cas où on a travaillé depuis longtemps sur un problème difficile, une pause bien étudiée peut contribuer à casser la tension et permettre de prendre une distance par rapport au problème. Les pauses laissent aussi place aux conversations personnelles et rappellent ainsi qu'en dehors de la rencontre il y a encore une vie.

Le Consensus repose sur trois principes clé.

- Respecter les sentiments

Quand quelqu'un a le sentiment que le groupe évolue dans une direction erronée, il faut que le modérateur et les autres membres du groupe prennent en considération de tels sentiments. Il est totalement faux de dire : "Si tu ne peux pas expliquer pourquoi tu ressens les choses ainsi, ce n'est pas important." Une telle phrase serait une offense décourageante.

- Motiver les gens

Dans le cas idéal, nous utilisons nos processus de découverte d'une décision pour rendre plus forts les membres de notre groupe. Il faudrait qu'un rôle comme celui de modérateur soit tenu par rotation afin que les gens en fassent l'expérience et apportent leur savoir aux autres. Le consensus signifie qu'on empêche ceux qui parlent bien ou ceux qui ont l'esprit vif de monopoliser le pouvoir, et que tous doivent le partager.

- "Pas de chef"

Que personne ne prenne le pouvoir. Le consensus signifie vivre ce rêve. Nous pouvons nous en remettre au coordinateur et aux organisateurs quand nous en avons besoin, mais la réalité du pouvoir doit venir du groupe et non de quelqu'un qui se trouverait au sommet et expliquerait aux autres ce qu'ils doivent faire. La démocratie directe signifie que nous prenons la responsabilité de nos propres décisions et de notre propre vie.

Malgré tous ces bons principes, des structures de pouvoir réapparaissent toujours dans les groupes - que ce soit parce que certains aiment écouter parler et tombent dans le rôle de simples exécutants, ou bien à cause d'une hiérarchisation des savoirs. On est souvent loin du "personne ne prend le pouvoir". C'est précisément dans les grands rassemblements que s'est toujours manifestée dans le passé la tension entre participants et organisations "autoritaires" et beaucoup en ont retiré l'impression que la volonté des organisations l'emporterait toujours.

Quand de grands groupes veulent prendre leurs décisions par consensus, il est en général nécessaire d'avoir recours à un modèle de démocratie qui rende impossible de se perdre dans d'épuisantes et interminables discussions. Ces modèles comportent en général les éléments suivants :

Groupes par affinités Tous sont organisés en groupes par affinités. Ceux-ci ne doivent pas dépasser un nombre suffisamment limité pour permettre aux gens de se connaître mutuellement, et à tous de prendre la parole dans les discussions. On discute dans ces groupes par affinités les questions abordées en Plenum, mais en toute tranquillité.

Conseil intérieur Tous les groupes par affinités délèguent une personne au Conseil intérieur. Celle-ci essaie de dégager à partir du résultat des discussions menées à l'intérieur des groupes une proposition de consensus qui sera exposée au Plenum.

Plenum Le Plenum est la seule instance de décision. On tranche sur les propositions du Conseil intérieur et on aborde brièvement des thèmes nouveaux. En règle générale, la discussion a alors lieu dans les groupes par affinités ; ce n'est qu'en cas de décision pressante que le Plenum essaie d'obtenir tout de suite un consensus.

Comme tout le monde n'a pas le même rythme de fonctionnement, il est bon de continuer la discussion après le Plenum. Mais cette reprise de discussion ne permet pas de revenir sur les décisions prises, les propositions émises sont alors soumises au groupe par affinités. Schéma Général de Démocratie

Plenum Approche des thèmes et décision par consensus

▼

Discussion
Approfondissement des
thèmes après le Plenum

>

▼

Groupe par affinités
Laisse la place à la discussion

▼

Conseil intérieur
Elabore une proposition de consensus

Source: <http://lesproduitsdujardin.free.fr/paysdecocagne/manueldeconsensus.htm>

Objectif commun / chemin commun

manuel de démocratie directe et de prise de décision par consensus

"Dans un monde "dirigé" selon le modèle de décision par consensus, les armes atomiques, les génocides et les maltraitances imposées aux peuples indigènes, la destruction de l'environnement et la folie guerrière seraient impossibles, car bloqués par toi et des millions d'autres gens."

Collection Cocagne **01** - série **polimutique**

20 pages - format 10,5 x 15 cms - couverture couleur

prix : 2 €