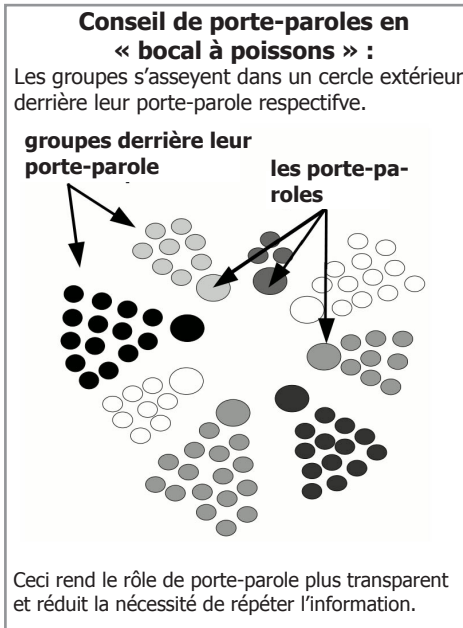


tels que des équipes de travail, des groupes locaux ou groupes d'affinités. Cela dit, un grand groupe de personnes peut aussi se scinder aléatoirement en plusieurs sous-groupes.

Le rôle du / de la porte-parole est d'être l'intermédiaire entre le petit groupe et le conseil. Il faut qu'elle se fasse la voix de l'ensemble de son petit groupe, en communiquant l'entièreté de la pensée collective, plutôt que seulement son opinion personnelle. Être la porte-parole d'un petit groupe comporte la grande responsabilité de transmettre l'information exacte, sans manipuler le processus.



Généralement, les porte-paroles ne prennent pas de décision pour leur groupe, mais vérifient toujours l'accord de celui-ci avant qu'une décision soit finalisée. Cependant, un petit groupe peut déléguer à sa porte-parole le pouvoir de prendre des décisions dans certaines circonstances prévues ensemble.

Il peut être préférable de faire tourner ce rôle d'une réunion à l'autre, ou par exemple d'avoir deux porte-paroles : l'un-e d'elles présentant les opinions et propositions de leur petit groupe, l'autre prenant note de ce que les autres groupes ont à dire. Cela permet de s'assurer que les informations ne soient pas perdues ni déformées.

Pourquoi des petits groupes ? Certaines personnes ne voient pas l'intérêt de se répartir en petits groupes : elles veulent entendre les avis de toutes, et que chacun-e entende le leur. Cependant, les grandes réunions plénières rendent la participation de toutes difficile, car il n'y a pas le temps pour donner la parole à chacun-e, et beaucoup de gens sont gênés de parler devant des centaines de personnes. Le fait de se diviser en petits groupes crée des espaces plus sûrs et plus dynamiques dans lesquels travailler ; inclut plus de personnes et fait gagner beaucoup de temps. La structure en petits groupes peut aussi permettre de réaliser plusieurs tâches en parallèle.

Ce document découle d'un autre initialement écrit par Seeds for Change (UK), qui fut traduit et adapté par des volontaires d'Agir pour la Paix (B).

Plus de matos et formations :
www.seedsforchange.org.uk (en anglais)
www.agirpouirlapaix.be (en français)



* Anti-copyright : Ce travail est libre de droits. N'hésitez pas à le copier, à l'adapter et à le distribuer, tant que le travail final demeure libre de droits.

Avertissement aux lectrices: dans un souci d'équité des genres multiples, les mots qui veulent inclure tout le monde, généralement genrés au masculin, sont « neutralisés ». Ex : elles + eux = elleux... (A ceux dont ça écorche la langue : choisissez un sexe pour la lecture à voix haute et / ou faites pression sur l'Académie française pour qu'une vraie forme neutre soit instituée! Nous on n'a pas envie d'attendre, alors on fait comme on peut : « personnes » = F; « gens » = M ; le reste = N...).

La prise de décision par consensus est une manière créative et dynamique d'arriver à un accord entre toutes les membres d'un groupe. Plutôt que de simplement voter et que la majorité du groupe l'emporte, un groupe qui pratique le consensus s'investit dans la recherche de solutions que chacun-e puisse soutenir activement, ou puisse au moins accepter. Ceci permet que toutes les opinions, les idées et les intérêts soient pris en considération. En s'écoutant attentivement les un-e-s les autres, le groupe vise à parvenir à des propositions qui fonctionnent pour toutes.

Le consensus n'est ni un compromis ni l'unanimité ; il vise à aller plus loin en combinant ensemble les meilleures idées et les préoccupations majeures de chacun-e, un processus qui bien souvent débouche sur des solutions étonnantes et créatives, qui inspirent tant les individus que le groupe entier.

Travailler ensemble

Au cœur du consensus, il y a un dialogue respectueux entre égaux. Il s'agit de travailler toutes ensemble afin de répondre aux besoins des individus et du groupe ; en travaillant les un-e-s avec les autres plutôt que pour ou contre les autres, ce qui requiert franchise et confiance.

Le consensus vise des solutions « win-win » qui soient acceptables pour tout le monde : aucune décision ne sera prise contre la volonté d'une personne ou d'une minorité. Au lieu de cela, le groupe s'adapte aux besoins de toutes ses membres. Si tout le monde est en accord avec une décision, chaque membre sera davantage motivé-e à la réaliser.

La prise de décision par consensus est basée sur l'idée que les gens devraient avoir le plein contrôle sur leur vie et que le pouvoir devrait être partagé par toutes, et non concentré dans les mains de quelques un-e-s. Il s'agit d'avoir la liberté de décider du cours de sa propre vie, et le droit de jouer un



rôle égal dans la création d'un futur commun. C'est pourquoi cette méthode est largement appliquée dans les groupes qui travaillent pour une société plus juste et équitable, comme les collectifs, les coopératives et les divers membres des réseaux altermondialistes.

Conditions pour le consensus

Un but commun : Il est nécessaire que chacun-e dans le groupe partage un but commun clair, et soit prêt-e à travailler ensemble dans ce sens. Établissez ensemble vos buts et la façon dont vous souhaitez y arriver. Si des différences surgissent plus tard, revisitez le but commun pour aider le groupe à retrouver le focus et s'unir autour de celui-ci.

Un engagement pour atteindre le consensus : Il est nécessaire que chacun-e soit disposé-e à accepter la prise de décisions par consensus. Cela implique d'être profondément honnête au sujet de ce que vous voulez ou ne voulez pas, et d'écouter attentivement ce que les autres ont à dire. Chacun-e doit être disposé-e à changer ses positions, ouvert-e à des solutions alternatives et capable de réévaluer ses besoins.

De la confiance et de l'ouverture : Au sein du groupe, nous devrions pouvoir être assuré-e-s que tout le monde partage cet engagement pour le consensus, et respecte nos opinions et l'égalité des droits. Ce serait un grand abus de confiance de la part de quelqu'un-e que de manipuler le processus afin d'obtenir la décision qu'elle souhaite. Pour y parvenir, il est nécessaire d'exprimer ouvertement nos désirs (ce que nous voudrions voir se réaliser), et nos besoins (ce que nous devons voir se réaliser pour être capables de soutenir une décision). Si chacun-e peut parler ouvertement, le groupe aura l'information nécessaire pour prendre chaque position en considération, et aller vers une solution que chacun-e pourra soutenir.

Du temps suffisant pour prendre des décisions et pour apprendre à travailler au consensus. Consacrer du temps pour prendre une bonne décision maintenant peut nous éviter de perdre du temps à réviser une mauvaise décision plus tard.

Un processus clair : Il est essentiel d'avoir un processus clair pour prendre des décisions, et de s'assurer que chacun-e comprenne bien la façon dont ça fonctionne.

Une participation active : Dans le consensus, nous devons toutes participer activement. Il est nécessaire d'écouter ce que chacun-e a à dire, d'exprimer ses pensées et sentiments sur le sujet, et de chercher proactivement des solutions qui incluent tout le monde.



Compétences importantes pour atteindre un consensus

Écoute active : Quand on écoute activement, on interrompt ses propres pensées, et on accorde à celui qui parle sa pleine attention. On fait un effort délibéré pour comprendre la position de l'autre et ses besoins, ses préoccupations et son ressenti.

Récapituler : Un résumé succinct et précis de ce qui a été dit peut vraiment aider le groupe à avancer vers une décision. Dégagez les points communs émergents ainsi que les divergences non résolues : « Il semble qu'on a presque atteint un arrangement sur ce morceau -là de la proposition, mais on doit encore explorer cette partie-ci plus en profondeur pour que les préoccupations de chacun-e soient abordées ». Vérifiez avec chacun-e que vous êtes sur la bonne voie.

Synthèse : Trouvez les points communs et toutes les connexions entre les idées apparemment en concurrence, et essayez de les combiner pour élaborer des propositions. Concentrez-vous sur des solutions qui répondent aux besoins fondamentaux et préoccupations principales des membres du groupe.

Le consensus dans les grands groupes

Dans les grands groupes (à partir de plusieurs dizaines de personnes), il vaut parfois mieux déléguer certaines questions à de plus petits groupes, formés autour d'une tâche (groupes de travail) ou d'une proximité géographique (groupes locaux). Cependant, les problèmes seront parfois si importants qu'ils devront être discutés et élucidés par tout le monde.

Ceci peut se faire via un « conseil de porte-paroles », ce qui permet à des centaines et même à des milliers de personnes de travailler ensemble par consensus efficacement. Pour un conseil de porte-paroles, la réunion débute en petits groupes, qui commencent par aborder un / des problème(s) afin d'exprimer les préoccupations et idées qui en découlent. Les porte-parole de chaque groupe se retrouvent ensuite en conseil de porte-paroles pour rapporter ces remarques.

Le conseil de porte-paroles utilise cette information pour formuler une ou plusieurs proposition(s). Celles-ci sont alors ramenées et discutées en petits groupes, pour évaluer la nécessité ou non d'un quelconque amendement, ou marquer son accord. Les résultats de ces discussions sont ensuite présentés au conseil de porte-paroles, qui devrait pouvoir soit confirmer l'accord, soit établir de nouvelles propositions pour approfondir la discussion. De cette façon, le pouvoir de prendre des décisions repose fermement sur les petits groupes, et non sur les porte-paroles.

Les **petits groupes** sont souvent basés sur des groupes pré-existants

Conseils pour parvenir au consensus

- Si tu ne comprends pas quelque chose, n'aie pas peur de le dire.
- Sois disposé-e à chercher la solution qui est la meilleure pour toutes, pas seulement celle qui est la meilleure pour toi. Sois flexible et prêt-e à concéder afin d'arriver à un accord.
- Aide à créer une atmosphère respectueuse et de confiance. Personne ne devrait avoir peur d'exprimer ses idées et opinions. Rappelle-toi que nous avons toutes des valeurs, des expériences et des comportements différents, et que nous nous fâchons pour des raisons différentes.
- Explique ta propre position clairement. Sois ouvert-e et honnête sur les raisons de ton point de vue. Exprime tes inquiétudes dès le début du processus, de sorte qu'elles puissent être prises en considération dans n'importe quelle proposition.
- Écoute activement ce que les autres essaient de dire. Fais des efforts pour comprendre la position de chacun-e et ses besoins, ses intérêts, ses émotions sous-jacents. Participe à donner à chacun-e l'espace pour terminer, et prends le temps de considérer son point de vue.
- Pense avant de parler, écoute avant de t'opposer. Écoute les réactions des autres membres et considère-les soigneusement avant de faire pression avec ton argument. La retenue est essentielle dans le consensus ; parfois, le fait de s'accrocher à ses idées peut freiner, voire empêcher tout le processus de progresser. Si une autre proposition est bonne, ne complique pas les choses en t'y opposant seulement parce que ce n'est pas ton idée préférée ! Demande-toi : « Est-ce que cette idée fonctionne pour le groupe, même si je ne l'aime pas ? », ou « Est-ce que cela importe qu'on en choisisse une plutôt que l'autre ? »
- N'aie pas peur du désaccord. Le consensus ne veut pas dire qu'on est censé-e-s toutes penser la même chose. Les divergences d'opinion sont naturelles et il faut s'y attendre. Les désaccords peuvent même aider un groupe à prendre une décision, parce qu'avec une large gamme d'informations et d'opinions, il y a une plus grande chance que le groupe trouve de bonnes solutions. À l'inverse, un consensus facilement atteint peut dissimuler le fait que certain-e-s ne se sentent pas en sécurité ou suffisamment en confiance pour exprimer leurs désaccords.



Prise de décision par consensus

Facilitation

Lors de la plupart des réunions, il y a un-e ou plusieurs facilitateur-ices. Leur rôle est d'assurer que les tâches de la réunion soient effectuées et que des décisions soient prises et appliquées. Elles aident également le groupe à travailler harmonieusement, de façon créative et démocratique.

Les facilitateur-ices peuvent prendre des mesures pour maintenir la réunion focalisée, ou s'assurer que quelques personnes ne dominent pas la discussion. Elles peuvent proposer une pause quand le groupe est fatigué ; elles peuvent préparer un programme et une méthodologie qui aideront le groupe à atteindre ses objectifs.

Ces personnes ne devraient pas avoir plus de pouvoir que quiconque, et devraient rester les plus neutres possibles sur les sujets discutés. Elles ne sont pas là pour faire toutes les propositions ni pour décider à la place du groupe. Elles ne peuvent que faire leur travail, avec le soutien et la coopération de tout le monde.

Il se peut qu'un petit groupe choisisse de ne pas donner le rôle de facilitateur-ice à quelqu'un-e : dans ce cas, toutes partagent la responsabilité de faire fonctionner le processus de la réunion.

Le processus de prise de décision

Le diagramme ci-dessous présente l'évolution d'une discussion pendant le processus du consensus. Le « ? » représente le point de départ de la discussion. Le diagramme commence par s'élargir à mesure que les participant-e-s apportent différentes perspectives et idées au groupe.

Celles-ci fournissent la matière nécessaire pour une discussion de grande portée, qui explore toutes les options et aide les gens à comprendre les intérêts de chacun-e. Ceci peut être une étape turbulente et parfois difficile (les gens pourraient se disputer autour d'idées concurrentes ou contradictoires), mais il s'agit de la partie la plus créative, alors courage!

De là, le groupe en arrive à synthétiser les idées et perspectives de chacun-e en une proposition, en éliminant quelques idées et en combinant tous les morceaux utiles. Finalement, si le groupe s'accorde sur une proposition, une décision est prise et mise en application.



Logigramme du consensus

Parmi les différentes manières d'atteindre le consensus, ce modèle expose les étapes les plus utilisées. Il fonctionne bien pour des groupes comprenant jusqu'à vingt personnes.

1ère étape : Introduisez et clarifiez la décision à prendre.

Partagez l'information pertinente. Quelles sont les questions clés à se poser ?

2ème étape : Explorez le problème et cherchez des idées.

1. Réunissez les premières pensées et réactions. Quels sont les problèmes et les préoccupations de chacun-e ?
2. Recueillez les idées pour résoudre le problème ; notez-les.
3. Ayez une discussion large et débattiez les idées. Quels sont les avantages et les inconvénients ?

Commencez à penser à des solutions concernant les préoccupations des gens. Éliminez certaines idées et sélectionnez celles à garder.

3ème étape : Cherchez les propositions émergentes.

Cherchez une proposition qui reprenne les meilleurs éléments des idées discutées. Cherchez des solutions qui répondent aux préoccupations majeures.

4ème étape : Discutez, clarifiez et amendez votre proposition.

Assurez-vous que toutes les préoccupations restantes ont été entendues et que tout le monde a eu l'occasion de contribuer. Cherchez des amendements qui font que la proposition soit plus acceptable.

5ème étape : Test pour un accord.

Avez-vous un accord ? Évaluez les points suivants :

Veto (ou « block ») : J'ai un désaccord fondamental avec le cœur même de la proposition qui n'a pas été résolu. Nous avons besoin d'une nouvelle proposition.

Se tenir à l'écart : Je ne peux pas soutenir cette proposition parce que..., mais je ne veux pas arrêter le groupe, alors j'accepte que la décision soit prise sans moi.

Réserves : J'ai quelques réserves mais je veux bien laisser passer la proposition.

Accord : je soutiens la proposition et je suis disposé-e à l'appliquer.

Consensus : pas de veto, pas ou peu de tenues à l'écart ou réserves ? Accord actif ?

Alors, nous prenons la décision !



6ème étape : Appliquez la décision.

Qui, quand, comment, où ? Répartissez-vous les tâches et fixez les dates butoirs.

Accord ou désaccord

À l'étape de la décision, les personnes ont plusieurs options :

Accord avec la proposition.

Réserves : Tu acceptes la proposition, mais tu veux que le groupe sache que tu n'es pas (entièrement) satisfait-e de celle-ci. Tu es tout de même disposé-e à mettre de l'énergie dans sa réalisation, quand tes préoccupations auront été entendues.

Se tenir à l'écart : Tu veux t'opposer, mais ne pas « bloquer » (= poser ton veto sur) la proposition. Ceci signifie que tu n'aideras pas à mettre en application la décision, mais que tu es disposé-e à ce que le groupe continue sur base de cette décision. Tu peux avoir envie de te mettre à l'écart parce que tu n'es pas d'accord avec la proposition, parce que tu apprécies la décision mais que tu n'es pas capable de la soutenir, parce que tu n'en as pas le temps ou l'énergie,...

Le groupe peut accepter la « tenue à l'écart » et continuer d'avancer, ou il peut vouloir travailler sur une nouvelle proposition, particulièrement s'il y en a plusieurs.

Un veto empêche toujours une proposition de continuer. Il exprime une objection fondamentale. Ce n'est pas « je n'aime vraiment pas cette idée » ou « je préfère mille fois l'autre » : cela signifie que tu ne peux pas vivre avec la proposition. Le groupe devrait alors commencer à travailler sur une nouvelle proposition, ou chercher des amendements pour surmonter l'objection.

Dans un processus idéal de consensus, un veto ne se produirait pas, vu que les préoccupations majeures vis-à-vis d'une proposition devraient avoir été abordées avant l'étape de la prise de décision. Cependant, il arrive que les gens n'arrivent pas à exprimer assez clairement leurs inquiétudes, ou ne soient pas entendus par le groupe. Dans de telles situations, la possibilité du veto permet de garantir que les décisions soient soutenues par tout le monde.

Le pouvoir de « bloquer » fait partie intégrante du consensus, mais il vient avec une grande responsabilité. Un veto empêche d'autres personnes de faire quelque chose qu'elles voudraient faire, et il devrait donc n'être utilisé que si de sérieux soucis ne sont pas résolus.

Assurez-vous que chacun-e comprenne les différentes possibilités d'exprimer un désaccord. Souvent, des gens sont confus et « bloquent », alors qu'elles pourraient se satisfaire de choisir de se tenir à l'écart. A l'inverse, certain-e-s sont parfois effrayé-e-s à l'idée de bloquer même s'elles sont profondément mécontent-e-s, et n'expriment alors qu'une forme plus douce de désaccord.

