



Fiche – Le processus démocratique

Le contenu de cette fiche est un extrait de la formation *Défis des pratiques démocratiques* développée par Relais-femmes. Il reprend quelques concepts importants pour la démocratie.

1. **Le climat** : L'atmosphère de respect, d'écoute, d'ouverture et d'acceptation qui règne dans un groupe. Les membres le sentent, c'est ce qui leur permet de s'impliquer et de développer un sentiment d'appartenance au groupe;
2. **Le partage et la compréhension** : L'information, l'accès à l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée, mais aussi la compréhension de cette information. Des participantes peuvent avoir besoin d'aide et de soutien afin de faire l'effort nécessaire pour comprendre l'information;
3. **La délibération** : Articuler, explorer, examiner les enjeux, prévoir les impacts et les conséquences, nommer ses opinions ou préférences, envisager les compromis possibles, s'ouvrir, changer, concilier;
4. **La décision** : Par consensus ou par vote, respecter la décision, les opinions minoritaires;
5. **L'action** : Responsabilités et ressources pour réaliser la décision;
6. **L'évaluation** : Un retour ou une rétroaction sur la décision, l'action et le processus en général.

1.1 Le climat dans un groupe

À partir d'une recherche menée dans les groupes de femmes, nous avons constaté à quel point le climat est déterminant pour les participantes qui viennent au groupe. Et nous savons qu'il en est de même dans les ressources alternatives en santé mentale. Par climat, nous référons au climat de respect, d'acceptation, d'ouverture et d'écoute qui règne partout dans l'organisme. Les membres participantes le sentent et c'est ce qui leur permet de développer un sentiment d'appartenance au groupe. Les membres rapportent que le groupe devient un endroit où on leur fait confiance et où l'on peut se voir confier des responsabilités; on éprouve un sentiment d'appartenance vis-à-vis du groupe; on peut donner son opinion et on est écouté. C'est à ce niveau que se développe le désir de s'impliquer davantage.

Dans la mesure où un tel climat favorise le désir des membres de s'impliquer davantage, son absence peut nuire à leur volonté de s'impliquer. Il faut se demander si ce même climat règne dans tous les lieux du groupe, surtout dans les instances décisionnelles. Si le climat à l'accueil est chaleureux et ouvert, mais le climat des réunions d'administration est formel, froid et efficace, il n'est pas surprenant que les membres démontrent peu de désir de s'y impliquer.

Quand on interroge les participantes sur leur compréhension de la démocratie, beaucoup la définissent souvent à ce niveau du processus, c'est-à-dire que la démocratie renvoie à être respectée, à pouvoir donner son opinion et à savoir qu'on est écoutée. Cet aspect de la culture des groupes de femmes, des groupes communautaires et des ressources alternatives en santé mentale est fondamental et ne doit donc pas être sous-valorisé. Mais en soi, il ne constitue pas la démocratie.

1.2 Le partage et la compréhension de l'information

Avant d'entrer dans les discussions qui mènent à des décisions, il faut passer par une étape préalable. Les membres ont besoin d'avoir accès à l'information et ont également besoin d'endroits où elles peuvent développer leur capacité à comprendre l'information, à formuler leurs opinions pour les présenter à un groupe. Il faut amener les femmes à s'exprimer puis à se prononcer sur des politiques ou des candidates, etc. Il faut aussi développer la capacité d'écouter les autres, de changer son opinion, de négocier et de trouver des solutions dans l'intérêt du bien commun du groupe.

Les habiletés nécessaires pour participer aux délibérations et à la prise de décision peuvent se développer de beaucoup de façons. En discutant des questions d'actualité à un café-rencontre ou à un souper communautaire, en travaillant dans un comité qui organise quelque chose, on permet aux membres de faire le cheminement nécessaire à une participation réelle dans le processus démocratique. Des activités où un groupe de membres analyse et réfléchit sur une question ou une politique sont des moments privilégiés pour permettre aux membres de développer leurs capacités de comprendre les enjeux et de participer de façon constructive aux débats.

1.3 La délibération

Lorsqu'un groupe délibère sur quelque chose, il est au cœur du processus démocratique. La délibération est le processus par lequel un groupe de personnes est amené à prendre une décision. Plus spécifiquement, la délibération comprend l'articulation du problème ou de la question, l'examen conscient et réfléchi de toutes les options possibles, un examen des sources d'information et de nouvelles sources d'information possibles, l'articulation des opinions et des discussions pour essayer de concilier les points de vue divergents. Le processus de délibération implique la transformation des opinions plurielles en une orientation commune, puis en une décision cohérente. Pour que le processus fonctionne, il est essentiel que chaque participante soit prête à modifier sa position première. Chacune doit accepter de se laisser influencer pour faire évoluer sa position initiale. Le processus ne fonctionnera pas si l'on attend que seules certaines personnes se laissent influencer et se rallient à la position déjà établie par d'autres.

La délibération implique une triple transformation:

- **la transformation de la matière** à considérer en décision raisonnée;
- **la transformation des individus** qui ont participé au processus et qui ont appris à travailler pour le bien commun et pas seulement pour leurs intérêts particuliers;
- **la transformation du groupe, c'est-à-dire** passer d'un rassemblement d'individus *avec* des intérêts particuliers à un groupe avec une cohésion et un sentiment d'appartenance entre les membres.

Les groupes qui ont participé à la recherche ont souvent parlé du sentiment d'appartenance et des liens qui se créent entre les membres du CA et d'autres instances lorsqu'elles ont dû travailler fort ensemble pour la réalisation d'un projet ou la résolution d'un problème. Participer à la délibération amène donc des transformations importantes à plusieurs niveaux, ce qui appuie l'importance d'y participer.

Étant donné que la délibération démocratique repose sur le travail d'un groupe pour le bien commun tel que défini par ses membres, ce travail exige que chaque participante modifie sa position initiale. Le processus ne fonctionnera pas si les membres du groupe qui délibèrent arrivent avec un mandat lié, c'est-à-dire une position de laquelle la personne représentante ne peut pas dévier.

Ceci est souvent un grand problème pour les regroupements où les représentantes des groupes arrivent avec un mandat lié. Cela a pour impact que les membres du regroupement ne peuvent pas travailler ensemble à développer de nouvelles propositions à partir des contributions des membres présentes. Les discussions sont nécessairement figées parce que personne n'a le mandat de modifier sa position initiale. C'est une discussion à soulever dans certains regroupements où le travail est figé en raison des mandats liés.

Dans plusieurs groupes et regroupements, il faut également s'interroger sur ce qui définit le bien commun. Parfois, les travailleuses, les membres du CA et les membres de la base ne partagent pas la même vision du bien commun du groupe. Quelquefois, les participantes seront « informées » de la définition du bien commun, plutôt que de participer à sa construction. Par contre, il arrive aussi que les participantes considèrent être les seules concernées, qu'il s'agit de « leur » bien commun. Or, c'est ensemble que cela doit se construire.

Des personnes peuvent participer à la délibération et ne pas participer à la prise de décision et vice-versa. Par exemple, une équipe de travailleuses peut examiner une question en profondeur pour ensuite soumettre une proposition au conseil d'administration qui doit prendre la décision finale. Le CA ne participe pas nécessairement à la délibération et l'équipe ne participe pas à la prise de décision. Des membres de CA ont exprimé leur insatisfaction face à cette façon de faire : lorsqu'elles reçoivent des dossiers très bien préparés, « tout mâchés », de telle manière qu'une décision donnée s'impose. Leur sentiment était qu'elles étaient dépossédées de la décision, prise en quelque sorte à l'avance.

En général, la délibération est la partie la plus intense et la plus intéressante du processus démocratique. Les équipes de travailleuses sont extrêmement compétentes dans la délibération, à tel point qu'il devient difficile de laisser de la place à la participation des membres ou encore d'aller à l'encontre d'une proposition de l'équipe. Nous avons observé très peu de processus délibératifs auxquels participaient des membres qui conduisaient à l'adoption de la décision des membres. Même lorsque les membres participent à des délibérations, les décisions peuvent être très orientées par l'équipe. Comme dans beaucoup d'autres aspects de la vie démocratique, il s'agit d'une zone de tension.

Jane Mansbridge (1991, notre traduction): « Les assemblées délibérantes doivent activement aider les participantEs à découvrir et à créer ce qu'ils/elles veulent vraiment. Les choix sont nommés de façon préliminaire, puis ils sont testés, examinés, explorés, pour être finalement appropriés. Une bonne délibération doit reposer sur des procédures favorisant la dissidence et reflétant de nouveaux modèles de comportements autorisant les maladroites et les hésitations ainsi que respectant le caractère expérimental du processus. Il faut donc prendre le temps pour délibérer : on peut par exemple, faire le débat dans un premier temps, « laisser mijoter » et décider dans un deuxième temps. De telles conditions peuvent soutenir les participantEs dans l'atteinte de leurs propres intérêts. »

1.4 La prise de décision

Une fois l'information autour du sujet à discuter transmise et après avoir débattu, la prise de décision *réfère* au processus par lequel le groupe arrête une décision, soit par consensus, soit par vote des membres du groupe.

Les décisions par consensus ou par vote :

Nous ne privilégions pas une façon de prendre les décisions par rapport à l'autre. Il y a beaucoup d'étapes dans le processus démocratique avant et après la prise de décision elle-même. Si les autres étapes se déroulent bien, une décision, même avec des dissensions, ne devrait pas constituer un grand problème pour le groupe.

L'important, c'est le climat dans lequel se déroule le débat : y a-t-il un climat d'ouverture, pour exprimer ses opinions, pour changer d'idées, pour explorer d'autres possibilités, où tout le monde est à l'écoute des autres? Y a-t-il une tentative réelle de comprendre les positions des autres? Le processus est-il transparent? Est-ce que tout le monde a accès à l'information et au support nécessaire pour comprendre l'information et les enjeux? Y a-t-il une ouverture aux compromis? Y a-t-il des éléments provenant des points de vue minoritaires qui peuvent être retenus dans un compromis? Est-ce que les personnes dont la position est majoritaire sont prêtes à reconnaître qu'il y a des points valables dans la position minoritaire et vice versa?

S'il n'y a toujours pas consensus, plusieurs groupes de femmes, groupes communautaires ou ressources alternatives vont reporter une décision pour prendre plus de temps, pour chercher davantage d'informations ou consulter d'autres groupes. Il est parfois préférable de séparer le moment de la discussion de celui de la prise de décision. En faisant ainsi, on réduit la pression pendant la discussion et on peut explorer toutes les possibilités. La participation au processus démocratique implique que chaque participante accepte de faire évoluer sa position initiale, c'est-à-dire de modifier sa position.

Si le groupe décide de trancher par un vote : y'a-t-il acceptation des différences d'opinions? Est-ce qu'il y a du ressentiment envers celles qui ne se sont pas ralliées à l'opinion majoritaire? Est-ce qu'il y a du ressentiment de la part de celles de la minorité envers celles dont l'opinion obtient la majorité? Comment agir sur la décision quand il persiste des désaccords?

Revenons à un des principes de la démocratie, celui des débats délibératifs menant à des décisions que tout le monde peut accepter. Les décisions sont reconnues comme légitimes parce que chaque participante a été en mesure de s'exprimer et d'essayer de convaincre les autres du bien-fondé de son opinion. Même lorsqu'une participante ne parvient pas à convaincre les autres, elle doit reconnaître la légitimité du processus. Cela ne signifie pas que les membres d'un groupe seront toujours d'accord sur tout, mais que même si parfois il existe des désaccords entre les membres sur certaines choses, cela ne remet pas en question le groupe lui-même. Celles qui ont une position minoritaire doivent s'engager à ne pas empêcher la réalisation de l'action même si elles n'y participent pas. Il ne faut pas non plus discréditer le groupe publiquement. On peut être très honnête vis-à-vis des autres de l'extérieur en expliquant qu'il n'y a pas eu consensus sur telle ou telle chose, mais on ne dénigre jamais celles qui ont défendu une autre position. Au moment de l'évaluation de la décision, il faut procéder de façon la plus neutre possible et surtout éviter les « je vous l'ai dit. »

Les décisions à prendre sont parfois d'une telle importance ou d'une nature si fondamentale que celles qui sont en désaccord avec la décision prise et ne peuvent pas se rallier à la majorité quittent le groupe. Les personnes se réunissent autour d'un groupe et d'une mission commune, il doit y avoir un minimum sur lequel le groupe est d'accord. Mais ce minimum est toujours en tension. Si le minimum sur lequel le groupe est d'accord est trop mince, le groupe manquera de cohérence et aura de la difficulté à développer le sentiment d'appartenance de ses membres. S'il devient trop grand, on peut basculer dans la rectitude politique où on ne peut questionner que très peu de décisions du groupe.

Lorsque certaines personnes se retrouvent fréquemment dans une position minoritaire, il risque d'y avoir des difficultés ou une rupture. Il est difficile de poursuivre son implication dans un groupe où l'on se retrouve dans une position marginale et où l'on a l'impression de ne pas être *écoutée* ou comprise. Cette situation *crée* des insatisfactions nuisibles au groupe.

1.5 Action

Lorsqu'une décision est prise, il faut agir en conséquence. Une décision implique généralement une action. Est-ce que les responsabilités pour réaliser l'action sont clairement définies? Est-ce que les personnes qui seront responsables de l'action ont participé aux délibérations et à la prise de décision? Est-ce que les ressources nécessaires à la réalisation de l'action sont allouées? Une façon de contourner la démocratie consiste à ne pas mettre en application une décision. Parfois, une décision qui n'est pas mise en action indique plutôt que la décision n'est pas nécessairement celle qui convient le mieux au groupe.

Pour faciliter la mise en application d'une décision, il est possible d'établir le travail à accomplir et la répartition des responsabilités (y compris les suivis) au cours de la délibération et de la prise de décision. Il est souvent très aidant de planifier des évaluations de l'action au fur et à mesure que le travail avance, au lieu d'attendre la fin du travail pour faire une évaluation (pour approfondir, voir *la Trousse de formation sur la gestion féministe* publiée par l'IR des centres de femmes et *L'Action communautaire: Guide de formation*, de Jocelyne Lavoie et Jean Panet-Raymond, publié par le Centre de formation populaire).

1.6 Rétroaction

La démocratie ainsi que les pratiques démocratiques dans les groupes communautaires en général impliquent une rétroaction sur les décisions. On les évalue et on les réajuste, si nécessaire. Ce processus permet de nommer les insatisfactions, de raffiner les pratiques et d'améliorer le processus de délibération pour les prochaines fois. C'est un élément essentiel de la praxis des groupes féministes, communautaires ou alternatifs, c'est-à-dire l'action suivie par la réflexion, qui mènent à d'autres actions par la suite.

Les groupes sont souvent portés à faire de nombreux bilans et évaluations; ce processus sert en effet à renforcer les pratiques démocratiques. Il faut cependant toujours identifier qui est inclus dans ce processus, qui en est exclu et pourquoi. Comme la délibération, les évaluations se font souvent dans les équipes de travail et au CA mais beaucoup moins souvent avec les membres de la base. Les feuilles d'évaluation remises aux participantes sont une pratique courante, cependant elles ne permettent pas les échanges entre participantes afin d'aller plus loin dans l'articulation des idées qu'une simple réaction « j'ai aimé »/« j'ai moins aimé ».