

La décision par consensus, *Olivier Delacrétaz*

Editorial *La Nation* n° 1784 | 2 mai 2006

On considère couramment que la procédure de décision d'assemblée la plus accomplie est celle qu'utilisent les parlements. On discute, on clôt la discussion, on vote et la majorité l'emporte, si tenue soit-elle. Un des défauts du système est qu'on cherche moins à faire comprendre son point de vue et à persuader l'assemblée qu'à atteindre d'une façon ou d'une autre les cinquante et un pour cent fatidiques. A cette fin, on n'hésite pas à taire certains aspects de son opinion, on se livre à des marchandages sur la vérité, on conclut des alliances douteuses. Le débat y perd beaucoup, en profondeur, en sérénité et surtout en vision à long terme, au nom d'une efficacité immédiate qui se résume à la mise sur pied d'une majorité, si hétéroclite soit-elle.

Les minoritaires se sentent floués. S'ils sont minorisés plusieurs fois de suite, parfois pour quelques voix, ils sont tentés de se retirer d'une assemblée qui non seulement tient leur avis pour peu de chose, mais les contraint à cautionner par leur simple appartenance une position qu'ils contestent.

Comme le Synode vaudois, comme la plupart des Eglises protestantes, le Conseil oecuménique des Eglises (COE) prenait ses décisions selon cette procédure. Mais l'Eglise orthodoxe supportait mal l'idée que des décisions théologiques ou morales puissent être prises de justesse par des majorités de hasard. On pouvait craindre qu'elle ne quitte purement et simplement le COE.

Naquit alors l'idée de travailler selon le modèle du consensus, déjà pratiqué par certaines Eglises protestantes du Nouveau Monde, correspondant aussi à des pratiques traditionnelles de l'Afrique noire.

Avec ce modèle, on évite de concentrer l'entier de son attention sur la seule décision à prendre. On part du principe qu'on y consacra le temps qu'il faudra sans se laisser presser par des considérations extérieures. On s'appliquera à écouter et examiner tous les avis. Une prise de position ne sera considérée comme légitime qu'exprimant un accord réel et reconnu.

L'accord peut être parfait, c'est l'unanimité. Il peut être partiel. C'est le cas quand ceux qui ne sont pas satisfaits admettent au moins que la solution choisie est acceptable. L'accord peut aussi porter sur un ajournement de la décision, voire sur une proposition faisant publiquement état d'oppositions irréductibles. La rencontre de Porto Alegre, en février 2006, fut l'occasion d'expérimenter le système. Le pasteur Martin Hoegger, qui y participa, en a tiré un rapport intitulé «La nouveauté de Porto Alegre: la prise de décision par consensus». Cela n'est évidemment pas allé tout seul, tant les moeurs parlementaires et leur ambiance conflictuelle ont la vie dure.

Les avantages du consensus sont évidents. L'affrontement n'est pas nié, mais relativisé par la nécessité de conserver une certaine unité de l'assemblée dans la

perspective de l'accord final. La discussion dégénère donc moins volontiers en échange de slogans et de propos démagogiques. Les participants sont plus portés à dire ce qu'ils croient juste, n'étant pas contraints de biaiser dans le but de fabriquer une majorité à tout prix. L'assemblée se donne le luxe, puisqu'elle en a le temps, d'aller y voir au fond. La décision sur laquelle on débouche réduit les rancœurs qu'engendre une décision prise à l'arraché: même si je ne suis pas satisfait, je sais que j'ai été entendu.

Les décisions prises par consensus demandent parfois beaucoup de temps. Mais contrairement à ce que l'on croit, c'est rarement un inconvénient. Une longue durée de maturation permet de mieux distinguer l'essentiel de l'accessoire. Elle réduit l'influence des modes et des émotions occasionnelles.

Il reste que les circonstances peuvent imposer à l'assemblée de prendre une décision dans un délai donné. Les théoriciens du consensus admettent en général qu'on recoure en ce cas au principe majoritaire. Ils prônent alors une majorité fortement qualifiée, allant pour certains jusqu'à 85% des votants.

Relativisant l'importance de la décision par souci d'équilibrer le débat, le système du consensus peut basculer de l'autre côté et engendrer une ambiance fusionnelle où l'on se désintéresse de la décision pour ne plus s'occuper que de la bonne tenue du débat qui la précède. Or, la décision reste l'aboutissement normal du débat, et sa justification. Un débat sans volonté d'aboutir à une décision perd sa raison d'être. En d'autres termes, la préservation de l'unité du groupe risque de devenir la norme ultime du débat, quitte à se faire au détriment de la vérité que la décision conclusive a pour fonction d'exprimer.

La décision par consensus peut aussi camoufler le refus individuel d'assumer une décision. Je l'ai vu dans la filiale d'une multinationale américaine où tout le monde était contraint de contribuer à la décision, du directeur à la secrétaire, dans seul le but d'étendre la responsabilité à suffisamment de personnes pour qu'un renvoi en cas d'erreur soit à peu près impossible.

Le rapport de M. Hoegger semble considérer comme acquis que le consensus est une procédure réservée aux communautés chrétiennes. Ce n'est pas notre avis. La pratique du consensus peut être étendue à toute forme de communauté. Il importe simplement que celui qui donne son avis ait à l'esprit la finalité spécifique de la communauté. La discussion des collaborateurs sur l'avenir d'une entreprise, des parents et des enfants sur les vacances de la famille, des Pères blancs sur la production de l'élixir du révérend Père Gaucher ou de l'état-major sur la nécessité pour notre armée de livrer une bataille retardataire doit à chaque fois s'ordonner au bien de la communauté concernée.

Certains estiment que le modèle du consensus serait une bénédiction pour l'Eglise évangélique réformée vaudoise. Ce modèle respecterait sans doute mieux que l'actuel les richesses cachées de la vie de l'Eglise et des paroisses, il serait plus

respectueux des personnes, de leurs craintes et de leurs réserves. Dans cette période de débâcle, il jouerait certainement un rôle de frein bienvenu. C'est tentant. Mais modifier les institutions en fonction des circonstances est rarement une bonne méthode.

Le modèle parlementaire et le modèle du consensus présentent des faiblesses symétriques. Pour l'un, c'est la qualité du débat qui pêche, pour l'autre, c'est la maîtrise de la conclusion. Leur tare commune est qu'ils attribuent l'un et l'autre les deux fonctions de conseil et de décision à la même institution: l'assemblée est tout ensemble l'organe qui conseille et l'organe qui décide. Nous croyons que pour être pleinement assumées, les deux fonctions doivent être attribuées à deux organes distincts. C'est d'ailleurs généralement ce qui se passe dans la réalité. Le patron sollicite et entend les avis de ses conseillers, mais c'est lui qui décide. Le général consulte ses subordonnés immédiats, mais c'est son rôle personnel de prendre la décision d'engagement.

L'existence d'un organe distinct chargé de juger et de décider n'empêche nullement le consensus de l'assemblée. Au contraire même. La quasi-totalité des décisions du chef de famille ne sont que l'expression d'un désir familial implicite: consensus. Quand l'Eglise catholique romaine prend une décision, elle ne fait en général qu'officialiser une pratique ou une affirmation de foi déjà répandue et reconnue. La décision était dans l'air. Le dogme de l'Assomption promulgué en 1950 était implicitement accepté depuis bien longtemps. Mais il peut aussi arriver que le chef de l'Eglise refuse ce qui était dans l'air et apparaissait comme un simple consensus à valider. C'est ainsi que l'encyclique *Humanae vitae* a condamné les moyens anticonceptionnels chimiques malgré l'avis favorable de la commission. Les commissaires ont donné librement leur avis. Et le pape Paul VI a pris librement sa décision, dans la pleine conscience qu'il engageait l'Eglise d'aujourd'hui et de toujours. C'est avec la distinction réelle, institutionnelle, des deux fonctions de conseil et de décision que la synthèse est atteinte est qu'un débat à la fois serein et conclu vigoureusement est possible.