

DÉCEMBRE 2025



GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

DE L'UTOPIE À LA PRATIQUE

Nicolas Franka

ROBIN DI BWÈS

Introduction

La gouvernance participative – terme que nous employons pour exprimer cet **ensemble de méthodes et de pratiques nouvelles dans la prise de décision et la régulation du pouvoir** – souffre encore d'a priori et de perceptions simplistes la qualifiant de naïve, peu opérante, voire pleinement délurée. Ce perception nuit à sa prise en main par un public large et qui dépasserait les convaincus de démocratie et de collectifs, prêts à tous les sacrifices au nom du principe fondamental.

Cette analyse vise à présenter un cadre méthodologique soutenu par l'expérience et la littérature, permettant d'envisager les piliers et les balises nécessaires aux collectifs citoyens qui souhaitent déployer une gouvernance participative ou sociocratique opérante, fonctionnelle et efficace tout en répondant aux canons d'une institution démocratisée.

Le pourquoi et le comment sont ici équitablement adressés afin de rendre tangibles des principes souvent invoqués mais pratiquement peu mis en pratique. Dans de nombreux collectifs citoyens qui s'essayaient à la démocratie participative ou, à tout le moins, à la gouvernance partagée ou sociocratique, le nombre d'écueils rencontrés est tel qu'il serait difficile d'en dresser une description exhaustive¹. De nombreuses frustrations sont associées à ces formes de gouvernance : lenteur,

indécision, changement de paradigme culturel. « *il est utile d'observer qu'une certaine naïveté transparaît aussi bien du camp des partisans que de celui des opposants à la démocratie délibérative. Comme on le voit, une impression d'évaporation des conflits et des tensions se dégage de la littérature sur ce sujet* » (Reuchamps, 2013, p. 7). Mais cela doit-il nous détourner de sa considération, faut-il jeter l'éponge ?

L'hypothèse posée ici est que ces frustrations trouvent leur origine moins dans le principe participatif lui-même que dans un manque de clarté du cadre institutionnel : **une tension mal résolue entre « décider ensemble » et « octroyer des mandats d'action »**, une difficulté pratique à participer effectivement aux décisions, ou encore des processus de validation parfois orientés, consciemment ou non.

Ce pouvoir informel, des processus peu clairs et non maîtrisés font de la gouvernance participative un grand bazar qui conduira plus souvent à de la perte de temps et d'énergie plutôt qu'une véritable émancipation collective et démocratisante.

1. Geoffroy Douillié et al., "La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche"



Dans le même ordre d'idée, le poids de l'individu joue un rôle déterminant dans les dynamiques collectives. L'âge, le charisme, la 'source', l'expertise, les titres, la verve ou l'ancienneté sont autant de caractéristiques susceptibles de biaiser un processus de décision pourtant formellement collectif. Ces biais, lorsqu'ils ne sont pas reconnus et encadrés, fragilisent la légitimité des décisions et alimentent un sentiment de déséquilibre et de dépossession démocratique, tout en conduisant à une fatigue décisionnelle et participative, suite des longs débats.

Pour autant, malgré ce constat parfois rude, la demande pour des formes de gouvernance renouvelées reste bien présente. Face à une société qui semble se durcir, l'alternative démocratique et participative parle. Mais cette étape demandera une prise de responsabilité individuelle, reconnaître son rôle et sa place personnelle dans l'action collective. Alors abandonner ces démarches au nom d'une prétendue inefficience reviendrait à renoncer à un champ d'expérimentation encore largement ouvert.

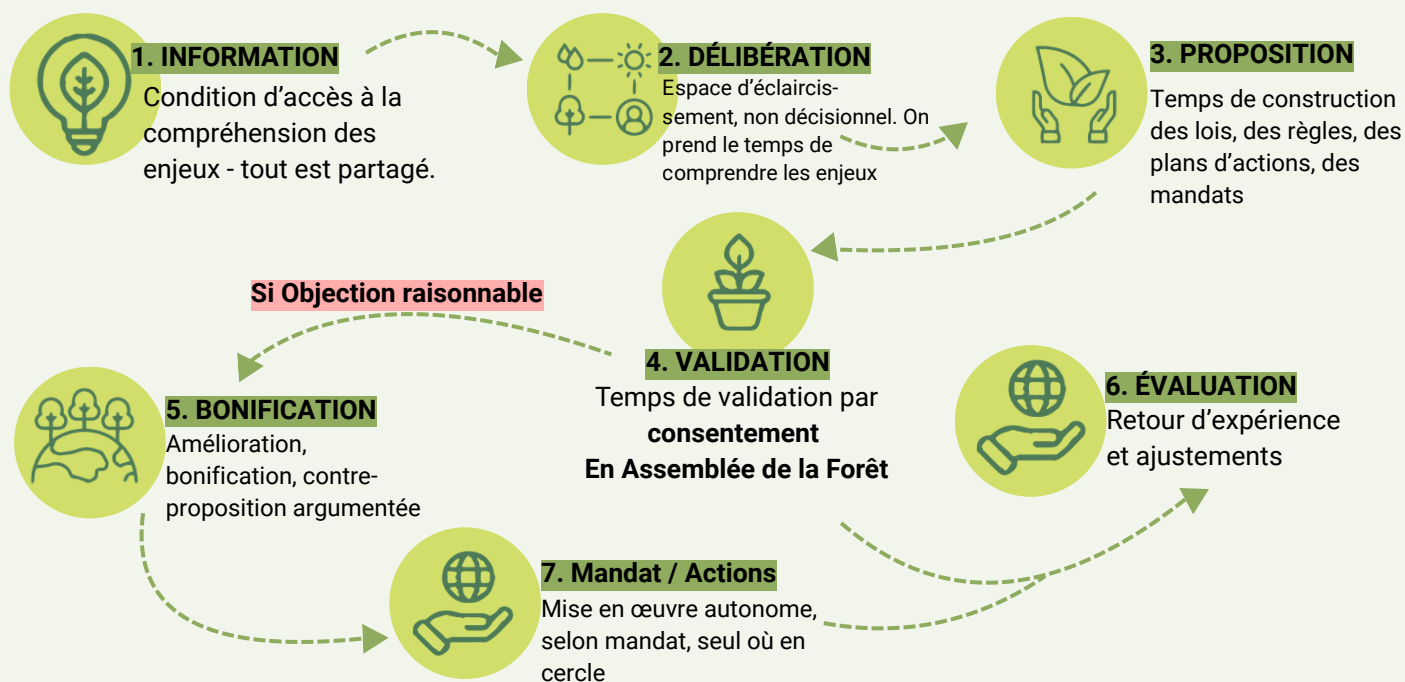
De nombreuses choses restent à découvrir, à inventer et à affiner pour assurer une gouvernance à la fois démocratique et efficace. C'est dans cette perspective que le cadre proposé ici est établi.

Un cadre qui repose sur une double affirmation : d'une part, une gouvernance participative ne peut fonctionner sans une charpente institutionnelle explicite ; d'autre part, elle ne devient réellement efficace qu'à travers la pratique, l'apprentissage progressif et la montée en compétences participatives des personnes qui la font vivre. La connaissance et l'acceptation des zones grises constituent ainsi une condition de possibilité, et non un échec, de la gouvernance participative.

Information : condition première de toute décision collective

Toute décision collective repose sur une succession de moments distincts qu'il importe de clairement définir. Le premier est celui de l'information. Il est impossible de décider ensemble sans que chacune et chacun n'ait pu se positionner en connaissance de cause ou disposer de toutes les cartes et éléments d'analyse pertinents.

Séquence simple



Ce positionnement dépend directement de la maîtrise du sujet. L'accès aux dossiers en cours, la connaissance de l'historique des discussions et, dans certains cas, une expertise technique minimale constituent autant de prérequis à une participation effective. L'asymétrie informationnelle représente ainsi l'un des premiers biais des dispositifs participatifs, en créant des rapports de pouvoir implicites.

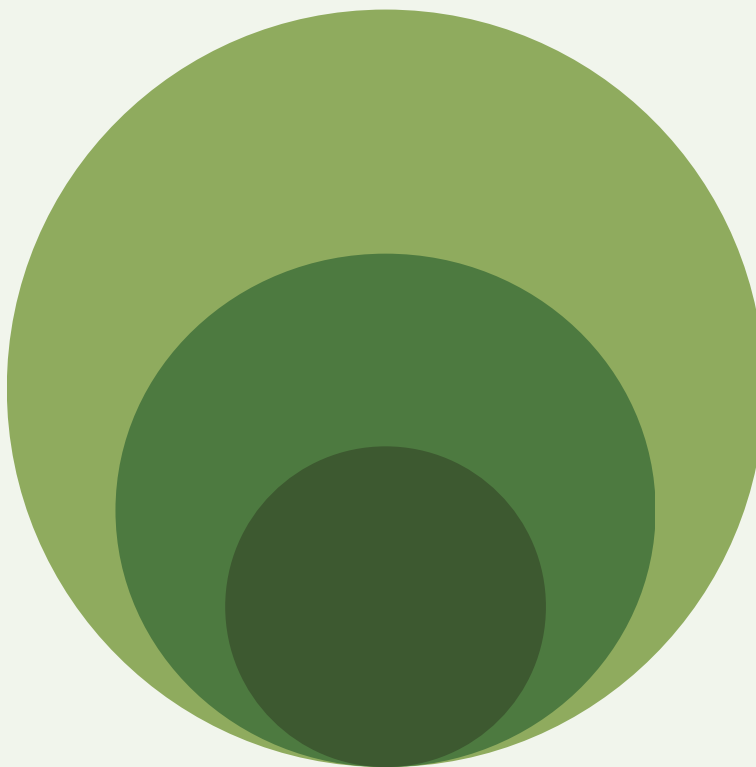
La qualité de l'information ne se limite pas à sa disponibilité formelle. Elle implique une organisation matérielle permettant un accès réel aux éléments pertinents, une hiérarchisation des documents et une anticipation des sujets à traiter.

L'information doit précéder la décision, tant dans le temps que dans sa forme, afin d'éviter que la délibération ne soit biaisée dès l'origine à travers des choix discriminants dans la sélection des sources d'information ou des "experts".

L'accès à l'information relève du socle constitutionnel de la gouvernance. Il conditionne la légitimité de l'ensemble du processus décisionnel.

Ce socle n'impose pas une égalité de compétence, mais une égalité d'accès aux éléments nécessaires à la compréhension des enjeux, à la détermination et la validation des processus, soit le déploiement du cadre normatif de participation.

Niveau d'établissement des règles de régulation du pouvoir



US ET COUTUMES, PRATIQUES RÉELLES

- Formes des réunions
- Localisation
- Temps d'adaptation
- Accueil, ouverture du groupe
- Temporalité des échanges

ORGANIQUE

- Statuts
- Chartes / ROI
- Clarification des rôles

CADRE CONSTITUTIONNEL

- Émergence d'une volonté participative
- Détermination des processus
- Périmètre des participant·es

Délibération : espace d'éclaircissement et d'équilibre

L'étape qui suit l'information est celle de la délibération. Elle correspond à la capacité du collectif à créer un espace permettant l'éclaircissement mutuel des enjeux liés à une question donnée.

La délibération implique des positionnements personnels et une organisation collective. Du point de vue individuel, l'ouverture au débat, l'écoute active (du centre) et la volonté de contribuer à la résolution de la question posée constituent des dispositions minimales. Ces dispositions ne sont ni naturelles, ni acquises : elles relèvent d'un apprentissage progressif, d'un lâcher prise, rendu possible par la pratique répétée de dispositifs participatifs.

Dans les faits, la délibération glisse fréquemment vers le débat conflictuel ou le rapport de force. Certaines personnes peuvent s'y sentir exclues, non par une décision explicite, mais par la capture progressive du sujet, son ré-encadrement implicite ou l'usage de leviers émotionnels tels que l'urgence ou l'appel à l'affect. Ces mécanismes influencent la décision au-delà des éléments factuels pertinents.

La délibération doit donc garantir un droit explicite à la parole (axiome d'accessibilité). Cela se traduit par la création d'espaces clairement identifiés comme dédiés à l'éclaircissement d'un sujet, et non à la prise de décision. Ces espaces doivent être accessibles en pratique afin d'éviter la formation de chambres de raisonnement parallèles ou de discussions informelles prémâchant les positions avant leur présentation en assemblée. Il convient cependant de ne pas confondre ces dérives avec le travail préparatoire de cercles ou de groupes de travail, dont la fonction est de débroussailler certains sujets et d'en faire émerger les points centraux.

L'enjeu est d'empêcher que ce travail préparatoire ne se substitue à la délibération collective. Un principe fondamental est alors posé.

L'espace de délibération n'est pas un espace de décision.



Confondre les deux conduit à des biais de pouvoir, à des exclusions informelles et à une perte de légitimité démocratique. La distinction « délibération / décision » est un canon central de la démocratie délibérative. Habermas introduit le concept de démocratie procédurale, soit tel que cité dans Danner², c'est le processus qui crée bien la légitimité démocratique. Plus particulièrement encore, ce que la sociocratie appellerait « l'écoute du centre », l'importance de la transformation personnelle, de l'ouverture et d'un processus qui permet cette transformation se traduit par « la démocratie délibérative fait que les décisions sur des questions politiques d'intérêt général ne résultent pas d'un processus mécanique d'agrégation de préférences fixes et existantes à l'avance au processus politique ; elles doivent être le résultat d'un processus de formation et changement des préférences/intérêts particuliers » (Danner, 2017, p. 45)

2. Fernando Danner, "Jürgen Habermas: délibération et démocratie [Jürgen Habermas: deliberation and democracy],"

La confusion entre ces deux moments apparaît lorsque la recherche d'efficacité prend le pas sur le temps nécessaire à la discussion. Cette tension est réelle et ne peut être résolue que par une articulation claire entre délibération et mandat. Cette dernière étant importante pour contre-balancer la nécessité de discussion avec celle de l'action. Ainsi, le mandat – tant que respectant le cadre octroyé – n'implique volontairement pas de discussion. On ne discute pas de tout, tout le temps.

On retrouve cette distinction chez Ostrom³, et qui inspire les préceptes suivants.

- Le périmètre des participants relève d'un choix constitutionnel : la délimitation des stakeholders est décidée par l'Assemblée souveraine.
- Aucune condition formelle minimale n'est imposée ; la participation repose sur l'engagement effectif (« voter avec ses pieds »).
- Les exclusions ou suspensions relèvent d'un champ de régulation spécifique et doivent disposer de procédures propres.
- En cas de sabotage du processus, une alerte sur le cadre peut être déclenchée. Si elle persiste, un problème de comportement est identifié et un mandat de facilitation peut être activé.
- La sortie attendue de la délibération est la clarification des enjeux, non la décision.

Ostrom rappelle que « Most individuals affected by the operational rules can participate in modifying the operational rules » (Ostrom, 1990). Ce principe de collective-choice arrangements implique que les acteurs concernés participent à l'élaboration des règles qui structurent l'action collective.

Afin d'accélérer les processus sans en biaiser l'issue, certains collectifs introduisent en amont une étape de prise de température. Des outils de positionnement selon des axes explicitement définis permettent de visualiser rapidement les orientations générales d'un groupe. Ces dispositifs limitent les effets d'ancrage et les inégalités de préparation, tout en constituant des actes politiques à part entière. Selon Habermas (ibid), la délibération agit comme facteur de

formation de la volonté, et non comme décision préformée. L'exercice requiert l'ouverture d'esprit aux idées de l'autre.

La délibération requiert enfin des outils de facilitation. La facilitatrice ou le facilitateur peut être mandaté pour proposer une méthode adaptée au groupe et aux enjeux, influençant ainsi la qualité du processus.

L'art de la facilitation est autant technique que politique.

Il relève d'une rare compétence qu'il convient d'apprécier, laisser s'exprimer toutes et tous en garantissant que ce pouvoir soit manié avec justesse, selon certaines balises :

- Le mandat de facilitation appartient à l'Assemblée.
- La facilitatrice ou le facilitateur est récusable par décision collective.
- Son rôle est de garantir le cadre, non d'arbitrer le fond.
- En cas d'échec systémique, le cadre légal existant reprend le dessus.

Décision : la proposition comme cœur du processus

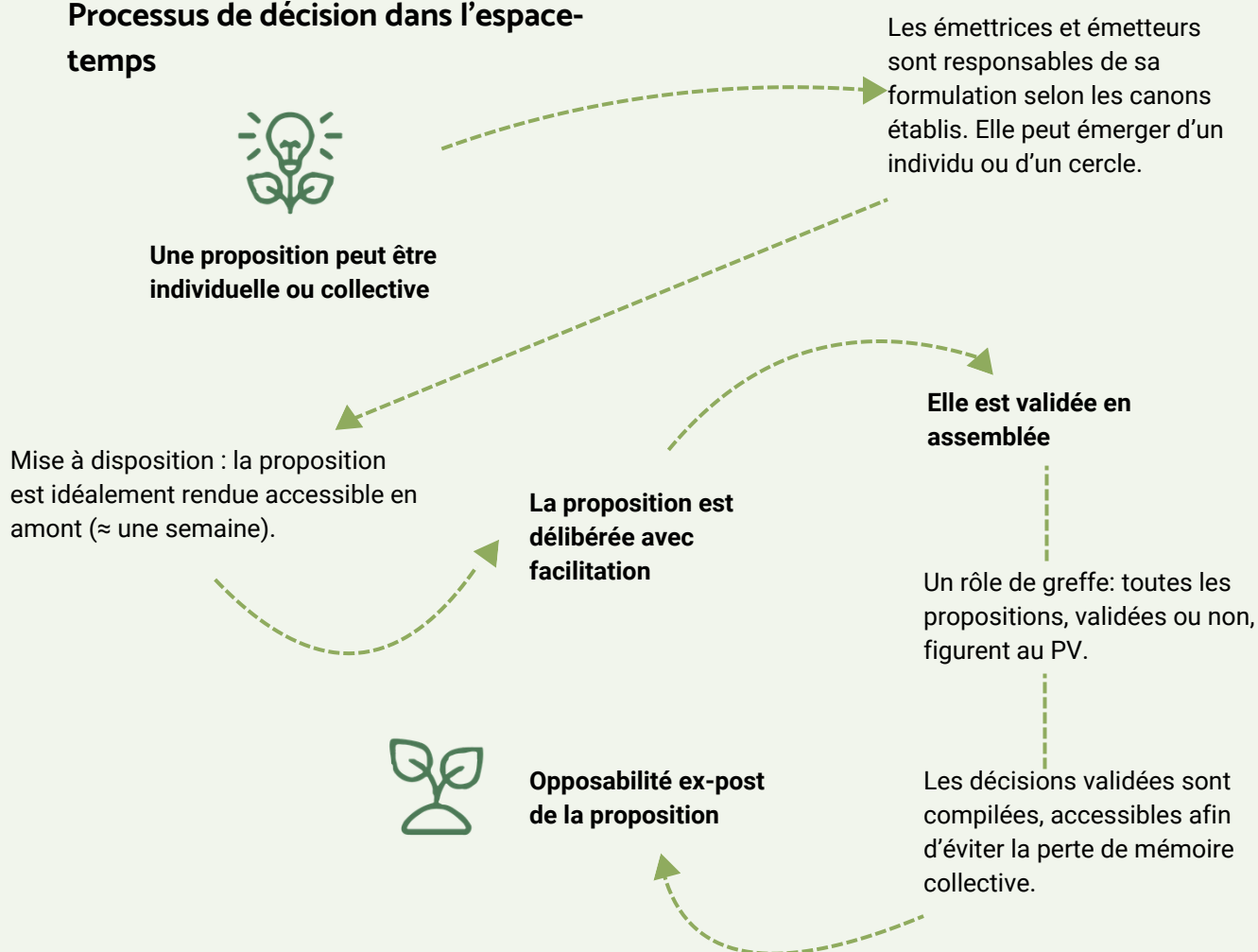
Toute décision collective s'articule autour d'une proposition formalisée. À l'instar d'une proposition de loi, elle matérialise l'aboutissement du travail délibératif et rend chaque mot discutable. Ce droit d'initiative est identifié comme un axiome démocratique fondamental⁴. Une gouvernance participative sans droit effectif de proposition n'est qu'une démocratie consultative déguisée.⁵

4. Bernard Manin, *Principes Du Gouvernement Représentatif*, Flammarion (2012).

5. Archon Fung, "Minipublics: Deliberative Designs and Their Consequences," in *Deliberation, Participation and Democracy*, ed. Shawn W. Rosenberg (Palgrave Macmillan UK, 2007),

Une proposition pertinente répond à la question posée, intègre les préférences exprimées et vise à lever les objections potentielles. Elle ne cherche pas à imposer une volonté, mais à rendre possible une décision collective acceptable. La décision qui en découle est, par principe, provisoire. Un délai peut être prévu entre la validation par consentement et sa mise en application, permettant correction et amélioration, ainsi qu'aux absents d'objecter.

Processus de décision dans l'espace-temps

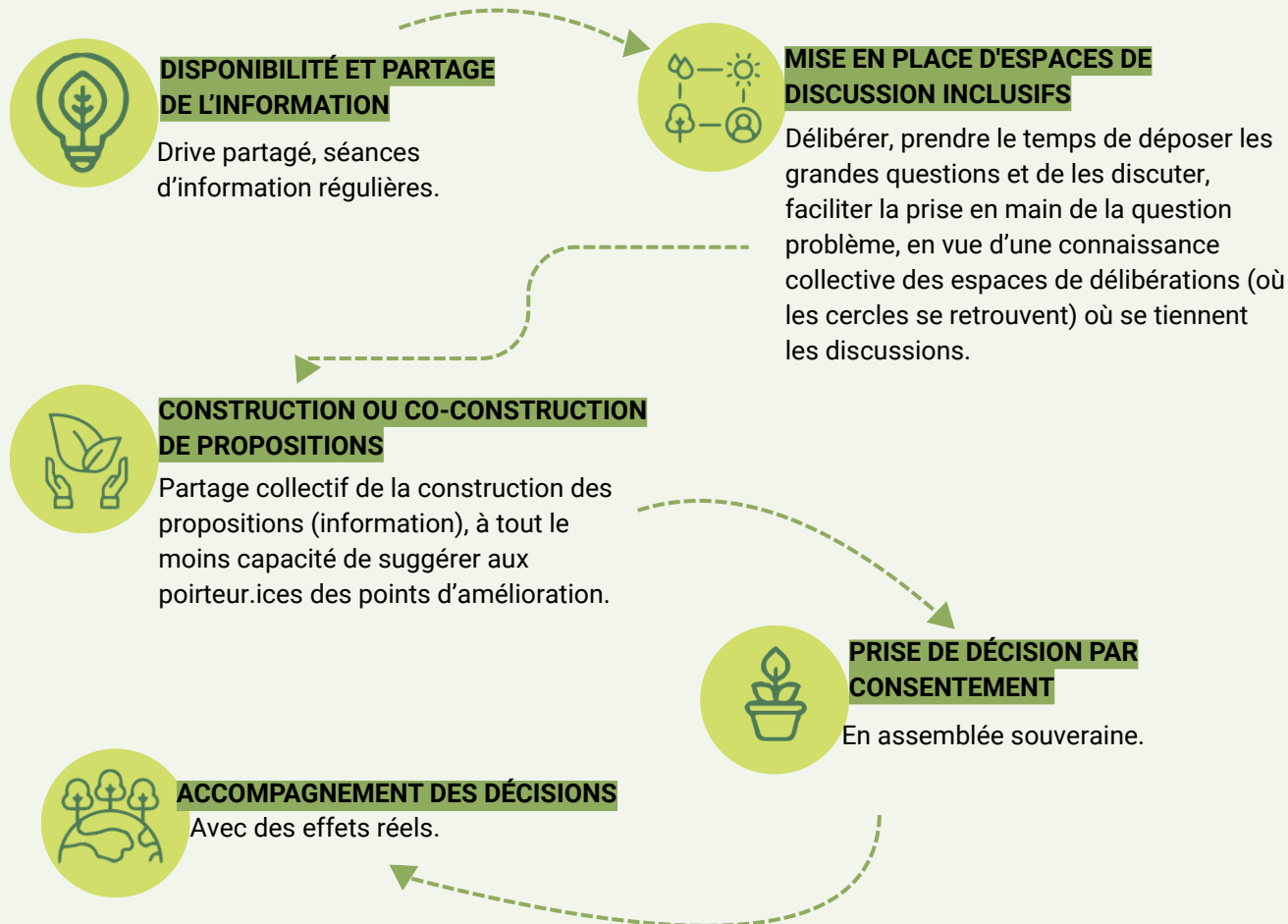


La validation doit obéir à des règles connues à l'avance. La régularité des espaces de validation contribue à la stabilité du dispositif. Selon la nature des décisions, différents espaces peuvent être mobilisés.

Le consentement, au cœur de l'approche sociocratique, se distingue du consensus en ce qu'il ne requiert pas l'adhésion totale, mais l'absence d'objection raisonnable. La responsabilité de la personne objectante est engagée.

Cette distinction rejoint les principes de la sociocratie et les travaux sur la délibération rationnelle, où l'objection doit être argumentée et reliée au bien commun. Pour Habermas, la délibération est une discussion publique où les justifications et la rationalité intersubjective comptent pour la légitimité démocratique – c'est-à-dire que l'on est capable d'écouter l'autre. Pour Ostrom, l'aspect fondamental est dans la capacité de révision des règles après leur analyse, ce qui se transcrit ici dans un « délai raisonnable de validation de la proposition » évitant ainsi les « passages en force ». Lorsqu'une objection persiste malgré plusieurs itérations, la charge de formuler une contre-proposition peut revenir à l'objectant dans un délai défini, confrontant l'objection à sa faisabilité réelle. Sur la distinction entre consensus et consentement, voir Endenburg (1988), Landemore (2020)

Selon les 5 principes de la décision démocratique qui s'accompagnent d'espaces du commun – soit où la pratique y est réalisé.



Mise en application : mandats, subsidiarité et redevabilité

La mise en œuvre d'une décision collective conduit fréquemment à l'octroi d'un mandat. Sa clarté constitue un facteur déterminant de réussite : périmètre d'action défini, autonomie suffisante et durée limitée.

La limitation temporelle des mandats permet d'éviter la routinisation du pouvoir et favorise la subsidiarité. Celle-ci suppose une clarification des chaînes de responsabilité et des mécanismes de reddition de comptes.

Assemblées et mandats

- L'Assemblée générale demeure dépositaire du pouvoir souverain.
- La validation du travail des administrateurs vaut validation tacite des choix opérés.

On retrouve diverses typologies des assemblées : cérémonielle, délibérative, souveraine effective... Les reconnaître pour ce qu'elles sont – de fait - permet d'objectiver et de clarifier leur rôle. Une assemblée générale qui se contente d'entériner sans délibérer perd sa fonction démocratique et devient cérémonielle. Mais la seule assemblée annuelle légale ne peut suffire au véritable exercice du pouvoir partagé.

La matérialisation des processus repose sur des dispositifs concrets : régularité des rencontres, accessibilité des espaces, séparation stricte des temps de délibération et de validation, et existence d'un espace-temps inamovible de décision collective.

Des pratiques relationnelles, telles que les temps de météo émotionnelle, contribuent à contextualiser les prises de position, à mieux pratiquer, sans se substituer au cadre institutionnel. La décision collective reste avant tout une expérience humaine, et l'écoute de l'autre, au sens large, participe à la régulation des pouvoirs et l'équilibrage des relations.

Gouvernance participative autour d'un bien commun : les fondamentaux

Tout d'abord, notons que toute forme de gouvernance est soumise à la loi et sera donc limitée par l'existence des règles de gouvernance du code des sociétés. Toutefois, les grands espaces de décision, comme les assemblées générales et les conseils d'administration, peuvent être complétés par des organes établis à travers des règlements d'ordre intérieur. Ceux-ci offrent alors une plus grande flexibilité pour mettre en place des processus de décision participatifs.

Ce choix constitue l'acte constitutionnel qui transcrit les normes et valeurs de participation dans des pratiques identifiables.

Elle vise notamment à soutenir « *La légitimité du processus politique [qui] est, en conséquence, le résultat d'un vaste processus de délibération entre les citoyens libres, rationnels et égaux, afin que les citoyens n'atteignent la pleine autonomie qu'en tant que sujets de droit au moment où ils se sont les auteurs des droits auxquels ils veulent se soumettre comme des destinataires* » (Danner, 2017, p. 46, citant Habermas (1997) et Audard (2005)).

Pratiquement parlant, on peut estimer que la contrainte légale n'interviendra qu'en cas de conflit effectif. Le commun est l'objet de l'action. Ses membres et participantes et participants, en ce compris les stakeholders extérieurs, sont considérés dans cet exercice.

La gouvernance comme structure vivante : résumé

Pour ancrer la gouvernance des forêts dans le réel, il faut dépasser les slogans et proposer une charpente procédurale intermédiaire. Une ossature qui permette d'articuler les différents temps du collectif, tout en laissant la place à l'expérimentation, au tâtonnement, à la conflictualité parfois.

La séquence est décrite Information – Délibération – Proposition – Validation – Mandat – Évaluation. Elle structure les dynamiques collectives en distinguant clairement les moments : partager les faits et intentions, confronter les points de vue, élaborer une proposition, la valider par les règles établies, mandater quelqu'un pour sa mise en œuvre, et enfin en évaluer les résultats. Ce cycle n'est pas figé ; il se décline, se plie aux contextes, mais demeure un socle.

Cette séquence repose elle-même sur trois niveaux souvent implicites. **Le niveau constitutionnel** fixe les conditions d'accès à l'information, le périmètre des participant·es, les modalités de validation, finalement, elle ancre la participation dans la vie de la structure. Le **niveau réglementaire** déploie ces principes à travers les chartes, les règlements intérieurs (ROI), les mandats formalisés (CA). Le **niveau opérationnel**, enfin, est celui des usages réels : les formes de facilitation, les rituels instaurés.

Ces bonnes pratiques reposent sur plusieurs principes transversaux qui soutiennent cette architecture :

- une transparence informationnelle indispensable à la légitimité ;
- la séparation claire des temps de discussion et de décision ;
- le provisoire comme règle, toute décision pouvant être revue ;

- la responsabilité des objections : s'opposer, c'est aussi proposer ;
- et un apprentissage continu, car gouverner ensemble s'apprend.

Ce système implique des fonctions clés, dont il faut reconnaître la valeur et assurer la formation, en effet, ce savoir social est déterminant.

L'assemblée reste toujours souveraine, mais ne peut pratiquement tout faire. Le rôle de facilitation est crucial, tout comme celui de la greffe et doivent être valorisés. Les mandataires et responsables rendent compte devant le collectif.

Cette structuration souple mais exigeante permet de mettre en œuvre une gouvernance forestière réellement partagée, où les communs ne sont pas seulement affirmés, mais effectivement construits dans le temps.

Quel rapport avec la forêt ?

- Savoir décider pour savoir valoriser justement
- L'exercice participatif est alors reconnu comme composante essentielle de la pratique de valorisation – notamment substantive – des services Ecosystémiques
- Une gouvernance adaptée à l'échelle locale, bio-régionale, particulièrement lorsqu'il s'agit du vivant.

« The spatial and temporal scale of the institutions to manage ecosystem services must be matched with the scales of the services themselves » (Costanza et al., 2017, p. 12)



Bibliographie

Fernando Danner, "Jürgen Habermas: délibération et démocratie [Jürgen Habermas: deliberation and democracy]," *Princípios: Revista de Filosofia (UFRN)* 24, no. 44 (2017): 43, <https://doi.org/10.21680/1983-2109.2017v24n44ID10034>

Endenburg, G. (1988). *Sociocracy: The organization of decision-making: "No objection" as the principle of sociocracy*. Rotterdam, Netherlands: Sociocratic Center.

Archon Fung, "Minipublics: Deliberative Designs and Their Consequences," in *Deliberation, Participation and Democracy*, ed. Shawn W. Rosenberg (Palgrave Macmillan UK, 2007), https://doi.org/10.1057/9780230591080_8.

Landemore, H. (2020). *Open democracy: Reinventing popular rule for the twenty-first century*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bernard Manin, *Principes Du Gouvernement Représentatif*, Flammarion (2012).

Ostrom, E. (2015). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Reuchamps, M. (2013). Les expériences délibératives: Essai de typologie des pratiques. In *La participation à l'épreuve*, Sébastien Brunet, Frédéric Claisse & Catherine Fallon (dir.) (pp. 27–48).



WWW.ROBINDIBWES.BE