

PANELS CITOYENS

*Guide d'une démocratie
qui marche*



MARCIN GERWIN

PANELS CITOYENS



PANELS CITOYENS

Guide d'une démocratie qui marche

Marcin Gerwin



Cracovie

© Copyright by Marcin Gerwin 2018

Coopération éditoriale : Magdalena Błędowska

Traduction : Paloma Korycińska / Biuro tłumaczeń Alingua Sp. z o.o.

Conception de la couverture : Maycon Prasniewski

Composition du texte : Joanna Turkawska

Illustrations :

- Jaga Słowińska (pages : 6, 20, 45, 51)
- Maycon Prasniewski (pages : 10, 13, 90)
- Nvard Yerkanian (pages : 3, 26, 30, 34, 48, 55, 62, 68, 70, 73, 78-79, 82, 83)

Photo au dos de la couverture : Joanna Nowak

Livre à télécharger en format PDF et en e-book :
otwartyplan.org, citizensassemblies.org

Éditeur : Fondation Plan Ouvert, otwartyplan.org

Fondation Plan Ouvert est une organisation non gouvernementale qui s'assigne pour objectif d'œuvrer en faveur de la protection de l'environnement, de l'éducation écologique et mondiale, de l'économie verte, de l'évolution de l'espace public, du transport durable, de la consommation alimentaire locale et des sources d'énergie renouvelables. Nous portons un intérêt particulier à la diffusion et au développement de l'idée de la ville durable entendue comme une ville respectueuse des gens et de la nature. Nous réalisons des campagnes d'information, des ateliers et des formations pour enfants, jeunes et adultes.

Imprimé sur le papier avec le certificat écologique Ecolabel UE.

ISBN 978-83-946199-2-3

Edition 1^{ère}, Cracovie 2018



Table des matières

Introduction	7
1. Une démocratie qui marche.....	16
2. Préparatifs préalables au panel	21
3. Choix du sujet	24
4. Durée du panel.....	27
5. Equipe d'organisation.....	28
6. Taille du panel.....	32
7. Composition idéale d'un panel	33
8. Profils individuels	39
9. Envoi des invitations	42
10. Inscription des personnes désireuses de participer au panel.....	46
11. Campagne de promotion	47
12. Tirage au sort des panélistes	48
13. Per diem pour les panélistes	52
14. Consultations ouvertes	53
15. Conception du programme – volet pédagogique.....	53
16. Volet d'intégration	60
17. Vérification de l'agenda	63
18. Facilitateurs	65
19. Elaboration des recommandations	66
20. Prise de décisions – vérification du consensus.....	75
21. Annonce des résultats du panel	82
22. Mise en oeuvre des recommandations	83
23. Les panels citoyens en tant qu'élément permanent de la démocratie	84
Supplément :	
Principes de base pour l'organisation des panels citoyens	86





Introduction

Je reconnais n'avoir jamais imaginé que mon occupation future serait d'optimiser la démocratie. J'ai fait des études de sciences politiques mais, une fois le diplôme en poche, ce qui a éveillé mon intérêt, c'était la protection de l'environnement. J'ai également songé à la médecine vétérinaire. A force de lire les livres de James Herriot, qui soignait les animaux dans la campagne anglaise, on devient comme ça. Mon intérêt pour la démocratie est né de ma réflexion sur la mise en pratique du développement durable et sur comment s'y prendre. Car il s'est avéré que la transition est lente, bien que nous sachions depuis longtemps comment vivre heureux en harmonie avec la nature et en dépit de l'existence de technologies et d'instruments légaux adaptés au soutien du développement durable et respectueux de l'environnement. Comment est-ce possible ?

Qu'est-ce donc que ce développement durable ? De mon point de vue, c'est l'aspiration à une bonne qualité de vie, ce qui signifie en pratique que les gens sont heureux. Dans le même temps, on prend soin de préserver la richesse de la nature, l'abondance des ressources naturelles et l'égalité sociale entendue comme la mise en place des conditions dans lesquelles tout le monde aura accès à cette bonne qualité de vie.

Aujourd'hui, soutenir le développement durable est important dans la mesure où, dans le monde, il y a toujours des endroits où les forêts disparaissent, les sols sont dégradés et les eaux polluées par des substances chimiques, une grande partie de la population vit dans la misère et les villes empiètent sur les terrains agricoles. Qu'est-ce qu'il faut que ces solutions aient et ne soient pas

mises en oeuvre aussi vite qu'elles pourraient l'être ? A y voir de plus près, il s'avère que la réflexion sur les remèdes à long terme est entravée notamment par le mode de fonctionnement de la démocratie moderne. Celui-ci se fonde sur les élections qui impliquent généralement des rivalités et la sauvegarde des intérêts des partis politiques. Ce qui ne se traduit pas toujours par la sollicitude envers les hommes et l'environnement.

La manière dont le système politique est charpenté influe sur le comportement des gens qui y vivent. Ce système peut encourager la coopération ou engendrer des conflits. Prenons par exemple les méthodes de vote qui, aussi anodines qu'elle puissent paraître, n'en sont pas moins susceptibles d'impacter sur l'ambiance au sein du parlement et sur la conduite des hommes et femmes politiques. En d'autres termes, leur comportement peut varier en fonction de ce que les décisions sont prises par majorité simple, soit 50 % des voix plus une (comme c'est actuellement le cas à la Diète polonaise), ou dans un vote préférentiel, lorsqu'on classe les options selon l'ordre de ses préférences.

Le vote préférentiel consiste à noter les options données au choix en attribuant le 1 à celle qui nous convient le mieux, le 2 à celle qui vient en seconde position, et ainsi de suite, au lieu de mettre une seule croix. La différence paraît minime, toujours est-il qu'elle permet d'obtenir un résultat de vote plus précis et encourage la recherche d'un consensus. Ceci encourage à chercher un appui pour ses propositions en dehors de son camp politique, puisque cette méthode autorise à donner son vote à plusieurs options à la fois. Dans cette logique, les chances qu'un projet de loi passe augmentent y compris lorsqu'on le range en positions 2 ou 3 dans l'ordre de ses préférences. La conséquence en est qu'il vaut la peine de chercher des alliés, ce qui se répercute sur les rapports humains.

Alors que les élections revêtent une importance majeure pour les parlementaires et les maires des villes, les priorités des gens ordinaires sont généralement différentes. Ils regardent les solutions politiques proposées et s'interrogent sur ce qui leur sera le plus avantageux à court et à long terme, sans se soucier des calculs concernant le résultat du suffrage. Il est probable qu'ils considèrent ce qui sera bon pour leurs enfants, voire même petits-enfants, et pour l'avenir de la communauté dans laquelle ils vivent. Il leur importe de savoir si la ville ou l'Etat fonctionne bien, si les rapports humains sont corrects, si les gens sont solidaires, se témoignent du respect et s'entraident, si l'endroit où ils vivent leur permet de garder la proximité avec la nature ou, d'une manière générale, assure une bonne qualité de vie. Ils veulent vivre heureux.

Cela fait donc naître la question de savoir quel sera et comment fonctionnera le système démocratique qui permettra d'y arriver. Comment fonctionnera une démocratie qui rendra possible une prise de décisions respectueuse des gens et de la nature et ciblée sur des effets à long terme ? Ce dont on aura certainement besoin, c'est un surplus d'implication des riverains, des citoyens dans la prise de décisions. Mais que faire concrètement ?

Il m'a fallu plusieurs années avant que le concept de panels citoyens me paraisse convaincant. Dans un premier temps, je me consacrais à la question de budget citoyen dont le principe est que les riverains eux-mêmes décident d'une partie des dépenses du budget de la ville (ou ont leur mot à dire sur le budget dans sa globalité). Sopot a été la première ville à instaurer un budget citoyen. Je tenais beaucoup à ce que tous les intéressés puissent y participer et qu'on discute ensemble du développement de la ville. Dans mon idée, le budget citoyen passait nécessairement par des réunions des riverains. Car l'enjeu était de créer une opportunité de discuter des axes du

développement de la ville, réfléchir sur les dépenses prioritaires et choisir les meilleurs projets seulement après en avoir débattu (cette formule diffère de ce qui se pratique communément en Pologne).



Et là se pose la question suivante : qui prendra part à ces réunions ? Quelle sera la composition de ce collège ? C'est un aspect important, dès lors que la composition du groupe influe sur le résultat du vote. Ce groupe pourra-t-il être reconnu comme représentatif ou s'agira-t-il majoritairement de personnes déjà intéressées par la question et disposant du temps pour assister aux réunions ? De plus, on ne peut pas exclure le risque qu'un groupe spécial sera « invité » aux réunions pour orienter les résultats des votes. Cet aspect ne peut pas être ignoré.

Il a donc fallu accepter que l'idée de réunions ouvertes et de participation de tous les intéressés à la prise de décisions comporte son lot d'inconvénients de taille. S'il est vrai que ce système pourrait faire ses preuves dans de petites communautés, il risquait néanmoins de se révéler peu pratique dans de grandes villes ou à l'échelle de l'Etat. Il s'est en outre avéré que les référendums qui, en Pologne, peuvent être organisés aussi bien dans une ville qu'au niveau de l'Etat, recèlent des défauts importants. Car bien que tout le mode soit admis à y participer, ce qui doit sans doute être compté à leur avantage, ils ne permettent cependant pas d'approfondir suffisamment le sujet – le versant pédagogique des référendums est limité, encore que susceptible d'améliorations. Or, quand bien même on diffuserait des supports pédagogiques, une discussion digne de ce nom ferait toujours défaut. Afin que les décisions prises soient de bonne qualité, il est utile de les faire précéder aussi bien par une campagne de sensibilisation que par des échanges directs.

Tout concordait pour mener à la conclusion qu'il serait le plus avisé de tout simplement tirer au sort un groupe représentatif qui aurait une composition permanente et clairement déterminée, et de préparer à l'intention de celui-ci un programme d'éducation avec interventions d'experts, ONG, etc. C'est précisément sur ces principes-la que se fondent les panels citoyens et la démocratie délibérative, à savoir celle qui s'enracine dans la discussion et dans l'examen d'une question donnée de plusieurs points de vue.

Reste que l'organisation du premier panel municipal dont les résultats ont été reconnus comme juridiquement valides et contraignants, a demandé beaucoup de temps. D'abord, une ONG avait organisé un panel citoyen à Gdańsk, dont j'ai été assuré la coordination mais auquel la municipalité ne s'est pas ralliée. A cette occasion, nous avons pourtant accumulé des

expériences pour le futur et développé le premier logiciel facilitant le tirage au sort. En planifiant le déroulé du panel citoyen, je me suis directement inspiré des panels citoyens organisés par la newDemocracy Foundation en Australie. Nous avons même organisé à Varsovie un atelier sur les panels citoyens durant lequel Lyn Carson de la newDemocracy Foundation a relaté, via Skype, les expériences australiennes dans ce domaine.

Et puis il y a eu les inondations à Gdańsk. La mairie s'était préparée à affronter les crues pendant une bonne dizaine d'années mais à l'été 2016, quand il s'est mis à pleuvoir, une partie de Gdańsk a été de nouveau inondée. A l'époque, je me souviens avoir lu un commentaire posté par un représentant de la mairie disant que personne ne songe à mettre en place des réservoirs et systèmes de rétention des eaux fluviales d'une capacité proportionnée à l'ampleur des précipitation qu'il y a eu cet été-là. « Comment ca ? », ai-je pensé. N'avait-on pas pris en compte les changements climatiques dont l'un des effets dans notre région serait l'augmentation des pluies extrêmes ? Je me suis penché sur la question et écrit un papier là-dessus. La discussion sur le Facebook qui a suivi la publication de cet article a laissé conclure que si Gdańsk devait réellement être bien parée contre les pluies torrentielles, il serait judicieux d'inclure dans ces préparatifs les riverains eux-mêmes, ce qui permettrait de faire mieux que jusqu'ici. Cela m'a donné l'impulsion d'envoyer un e-mail au maire de Gdańsk pour lui proposer d'organiser un panel citoyen dédié à ce sujet.

La réponse de la mairie ne s'est pas fait attendre longtemps et voila que tous les deux, avec Łukasz Pancewicz, urbaniste, nous allions voir le maire de Gdańsk, Paweł Adamowicz. Le maire a donné son feu vert pour l'organisation du panel citoyen dès les premières minutes de la réunion. Une question

cruciale restait néanmoins en suspens : les résultats du panel devaient avoir un caractère contraignant, ce qui permettrait de considérer le processus entier avec du sérieux et de renforcer l'implication de tous les acteurs, panélistes, experts et fonctionnaires compris. Le maire n'a pas réfléchi longtemps et, au bout de peut-être deux secondes, a approuvé le principe selon lequel les résultats du panel l'obligeront, à condition que le soutien des panélistes pour les recommandations formulées serait d'au moins 80 %. Ainsi, le panel citoyen tenu à Gdańsk n'avait plus les allures d'une consultation sociale, mais était la démocratie délibérative en action. Tels ont été les débuts. L'on a organisé le premier panel à Gdańsk, puis un deuxième et troisième ; ensuite, en s'inspirant de notre expérience, la décision d'organiser un panel consacré à l'amélioration de la qualité de l'air a été prise par la ville de Lublin.



Chaque panel fournit l'opportunité d'en peaufiner la méthodologie, à commencer par la modération des débats et le choix des agréments qui les accompagnent, jusqu'à l'optimisation des logiciels de tirage au sort. Après chaque mise à jour successive de la plateforme logicielle, nous nous disions que c'était fini et que d'autres ajustements ne seraient désormais plus nécessaires, mais nous lançons le tirage et il s'avérait qu'on pouvait tout de même faire mieux.

La méthodologie détaillée d'organisation des panels citoyens est tout à fait ouverte et il y a lieu de s'attendre à de nouvelles solutions à l'avenir. Les principes de base se sont néanmoins clarifiés – le groupe des panélistes doit être tiré au sort et représentatif en termes de démographie, l'organisation est confiée à des coordinateurs indépendants qui fixent l'agenda, assurent l'expression de tous les points de vue, installent les conditions propices au débat et les recommandations émises par le panel ont l'incidence sur les décisions prises ultérieurement. Cette dernière question pourrait un jour être réglée par la loi qui conférerait aux résultats des panels la même valeur contraignante que celle dont est investi le référendum. Ce sera un grand pas en avant dans le perfectionnement de la démocratie.

L'organisation-même du panel est en revanche un plaisir. C'est à vrai dire une fête de la démocratie, une occasion d'approfondir un sujet, rencontrer les riverains

et faire jouer la créativité. Les expériences de nombreux pays à travers le monde – la Pologne, le Canada, les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Irlande ou la Belgique – démontrent que ça marche et que cette forme de démocratie fait ses preuves dans la pratique. J'espère donc que ce guide sera utile pour l'organisation de panels aussi bien au sein des veilles qu'à l'échelle de l'Etat, sera source de beaucoup de joie, donnera lieu à des rencontres

humaines et permettra de faire quelque chose de bien pour les communautés locales et pour la planète.

Un petit secret pour terminer – comment faire pour qu'un panel citoyen soit réussi ? Le point de départ est la conviction que les gens sont bons par nature et savent prendre des décisions sages.

Marcin Gerwin

Sopot, 2018



1. Une démocratie qui marche

Imaginez un groupe de gens d'âge varié qui se réunissent pour trancher sur une question importante pour leur ville, Etat ou pour l'Union européenne. Ce groupe n'a pas été élu dans un suffrage mais tiré au sort. Ce tirage a été effectué de telle sorte que la structure du groupe reflétait les principales caractéristiques démographiques de la ville ou de l'Etat concerné(e). Ont été pris en compte : l'âge, le sexe, le lieu de résidence et le niveau de formation de ces personnes. Dans un panel organisé à l'échelle nationale, il est recommandé d'inclure également le critère de lieu de résidence (milieu urbain/rural). Ainsi, on obtient un condensé de la ville ou de l'Etat en question.

Ce groupe ne doit pas être nombreux. Il peut compter 50 ou 100 individus. Le groupe peut être plus large si le panel est censé débattre par exemple des amendements de la Constitution. La taille du panel dépend de la taille de la ville ou de l'Etat ainsi que des capacités organisationnelles disponibles. Il est important que le groupe soit perçu comme représentatif, qu'il inspire la confiance et reflète la diversité des perspectives et des parcours de vie.

Durant les jours à venir, ce groupe écouterait les interventions d'experts, fonctionnaires et représentants d'organisations non-gouvernementales et d'autres organismes ou collectifs proches du sujet débattu. Les membres du groupe liront des rapports d'experts ainsi que les observations communiquées par les riverains qui n'ont pas été tirés au sort. Leur rôle est de bien étudier le sujet et de réfléchir sur la solution qui serait la meilleure du point de vue de l'intérêt général.

En Pologne, ce groupe est appelé « panel citoyen ». Il fonctionne comme le grand jury des tribunaux américains qui écoute les avis des différentes parties et détermine, au cas par cas, l'intérêt collectif d'une communauté locale ou d'un Etat. Les panels citoyens, de formes et d'appellations différentes, sont organisés entre autres en Australie (*citizens' assembly*), au Canada, en Irlande et, récemment, en Pologne.

Les panels citoyens peuvent être organisés pour traiter de quasiment tous les sujets. La principale barrière est le temps qu'il faut consacrer au volet pédagogique et à l'acquisition des informations nécessaires pour prendre une décision éclairée. Un panel court peut être réparti sur quatre samedis : deux jours pour le volet pédagogique et deux jours pour la délibération, si la question est simple, mais, le cas échéant, les réunions peuvent être multiples et le processus peut se poursuivre même pendant deux ans. Tout dépend de la nature du sujet. Or, cette méthode est par principe appelée délibération de longue haleine.

Qu'est-ce que cela donne ? En premier lieu, la qualité des décisions. Plusieurs choses y concourent. Les panélistes, hommes et femmes, sont choisis au hasard plutôt que d'être élus dans un suffrage ou désignés par quelqu'un, ce qui leur donne une liberté d'opinion. En Pologne, on tire au sort aussi bien les adresses des personnes à qui seront envoyées les invitations que les membres du groupe final. Seules les personnes ayant reçu une invitation peuvent se joindre au panel. Étant donné qu'il n'y a pas d'élections, au sein du panel il n'existe aucune rivalité politique – il est tout à fait inutile de songer à faire une campagne électorale. Les panélistes peuvent donc se concentrer sur la question traitée sans craindre que si quelqu'un change d'avis, il ne sera pas réélu, perdra sa position dans son parti ou aux yeux de ses électeurs. Les mécanismes psychologiques

associés à l'élection n'apparaissent pas du tout dans le panel : rien ne pourrait les déclencher. Le fonctionnement de la démocratie délibérative est tout simplement différent.

Avant de voter, les panélistes se familiariseront autant que possible avec le sujet examiné. Ils acquièrent des connaissances qu'ils pouvaient ne pas avoir avant le début du panel. La règle veut que les experts et les expertes présentent aux panélistes un spectre le plus large possible de points de vue et de solutions afférant à une question donnée. Dans le volet destiné à donner la tribune aux parties, les représentants d'ONG ou de diverses institutions sont invités à intervenir selon les mêmes termes – ils ont le même temps de parole et l'ordre de leurs interventions est établi par un tirage au sort. Le but est d'assurer l'égalité des chances lors de la présentation des options. Chaque organisation peut également fournir du matériel pédagogique supplémentaire en qualité voulue. Comme l'a noté une conseillère municipale de Łódź, qui observait le panel citoyen à Gdańsk convoqué pour débattre des améliorations à apporter au système urbain de protection contre les précipitations extrêmes, dans l'exercice de ses fonctions, elle n'a pas disposé d'un panorama d'information aussi vaste lors de la prise de décisions.

Le simple fait de présenter une panoplie aussi complète que possible des solutions envisageables améliore la qualité des décisions prises par le panel par rapport à la situation où ce dernier n'aurait pas été organisé. L'enjeu est le suivant : on peut inviter au panel des experts ou des expertes qui seraient ignorés dans le cadre d'une procédure décisionnelle classique pratiquée par une administration ou le gouvernement. Alors que ce sont précisément leurs propositions à eux qui peuvent recevoir le plus grand soutien des panélistes et se révéler les plus bénéfiques du point de vue du bien commun.

Les panélistes réfléchissent à ce qui sera le plus bénéfique pour eux-mêmes en tant que résidents, mais non dans la perspective des prochaines élections, mais compte tenu de leurs parcours de vie ainsi que de l'existence future de leurs enfants et petits-enfants. Cette approche a été adoptée par les panélistes de Gdańsk quand ils se sont interrogés sur les moyens d'améliorer la qualité de l'air dans la ville. Ils ont réfléchi dans une perspective à long terme, en pensant non seulement d'eux-mêmes, mais aussi de leurs enfants. Ainsi, ils ont décidé d'adopter des solutions très efficaces pour améliorer la qualité de l'air, telles que l'interdiction totale de combustion du charbon dans les chaudières domestiques. Ils n'avaient pas à se demander ce que diraient le chef d'un tel ou tel département ou le maire, s'ils gagneraient ou perdraient aux yeux des électeurs. Ce sont eux les électeurs et c'est eux qui emploient aussi bien le maire que les directeurs de département. En prenant leurs décisions, ils se placent en position de pouvoir suprême qui, en démocratie, est exercé par les gens ordinaires. En Pologne, ce pouvoir suprême de la société est garanti par la disposition de l'article 4 de la Constitution.

Il est également important que lors de l'organisation d'un panel, une grande attention soit portée à la création d'une ambiance positive, favorable à la discussion et à une authentique réflexion sur les meilleures solutions. Dans le même temps, la transparence du processus est assurée – les exposés des experts et des différentes parties prenantes dans le volet pédagogique sont diffusés en direct sur Internet et enregistrés, le public sait donc qui propose quoi. Le caractère universel du débat est garanti par le fait que tous les riverains intéressés peuvent envoyer leurs commentaires et observations aux panélistes.





2. Préparatifs préalables au panel

Dans la variante idéale, les recommandations formulées par un panel citoyen à propos d'une question donnée sont considérées comme contraignantes et on procède à leur mise en œuvre. La décision en la matière devrait donc être prise d'emblée par le maire ou par les conseillers municipaux. Le panel citoyen peut être organisé sous forme de consultation publique – il consistera alors à prendre connaissance des opinions du public dans un domaine donné. Toutefois, l'implication des panélistes, experts et représentants de la mairie et d'autres organismes sera plus forte si, dès l'entrée de jeu, tout le monde saura que les recommandations émises de commun accord seront mises en œuvre.

Afin que les décisions prises par le panel soient contraignantes, aucune modification de la loi n'est nécessaire, cela peut s'opérer de manière informelle. Il suffit que le maire ou le président du conseil municipal déclare que les décisions du panel seront respectées. Le budget citoyen fonctionne en Pologne sur de tels principes. Changer la loi serait bien sûr idéal et, dans la mesure du possible, cela vaut la peine d'y procéder. Mais on peut commencer par les déclarations.

A Gdańsk, il a été admis que les recommandations appuyées par les panélistes à hauteur de 80 % sont considérées comme contraignantes. Si le soutien apporté à une proposition est moindre, elle aura le statut de suggestion que le président peut mais ne doit pas prendre en compte. Le seuil de 80 % a été retenu comme reflétant un consensus presque parfait – la supermajorité, ce que le groupe de citoyens a jugé comme évident. Ce seuil élevé exclut l'aléatoire, assure que le soutien accordé à une proposition donnée sera effectivement très important.

Si, dans une ville donnée, un règlement relatif aux consultations sociales a déjà été adopté (ce qui, en Pologne, relève des compétences du conseil municipal), le panel citoyen doit être reconnu comme l'une des formes de consultations sociales.

En organisant un premier panel dans une ville, il convient de mettre en place des ateliers pour les fonctionnaires et les ONG (séparément), en leur présentant le mode opératoire, en dissipant les doutes et en créant une ambiance positive autour du panel. L'attitude idéale de la mairie vis-à-vis du panel est la suivante : « Chers résidents, nous voulons savoir quels sont vos besoins et vos attentes en la matière. Jusqu'à présent, nous avons fait ceci et cela, peut-être avez-vous besoin de quelque chose de plus ou d'autre chose ? Nous sommes ouverts à vos recommandations, car notre rôle est d'agir pour votre bien. » Alors, ça va marcher.

On se doit de souligner dès le début que les recommandations du panel peuvent être différentes de celles résultant des sondages d'opinion ou des consultations sociales ouvertes. Cela est dû au fait que les panélistes prennent des décisions en fonction des connaissances acquises et des délibérations. Leur position dans un cas donné peut changer de manière significative par rapport à ce qu'ils pensaient au début du panel. Cela est démontré, entre autres, par les recherches menées à plusieurs reprises par James Fishkin au moyen de sondages délibératifs. Par exemple, en 2011 les participants d'un sondage délibératif en Corée du Sud avaient d'abord cru que la poursuite de l'aide humanitaire en Corée du Nord, sans égard à la menace des armes nucléaires, n'était pas nécessaire (43 pour cent), après délibération, cependant, ils ont changé d'avis et 78 % des panélistes ont marqué leur soutien pour la continuation des aides. C'est pourquoi le déroulé transparent du volet pédagogique du panel est important, afin que chacun puisse comprendre les prémisses sur lesquelles la décision est

fondée. Les recommandations peuvent également être différentes des activités précédentes de la mairie ou du conseil municipal, de sorte que l'attitude d'ouverture aux changements de part de la municipalité et des conseillers est très souhaitable.

L'un des principaux facteurs ayant une incidence sur le succès du panel est la confiance de la mairie en ce que les riverains sont capables de prendre des décisions sensées et avantageuses, y compris dans des domaines très complexes et techniques. Les fonctionnaires peuvent avoir des expériences négatives de consultations publiques antérieures et craindre que les réunions du panel ressembleront à ce qui s'est produit par le passé –quelles seront turbulentes et les résidents n'auront pas une connaissance suffisante du sujet débattu. Cependant, un panel citoyen a une dynamique tout-à-fait différente de celle des consultations sociales ouvertes, en particulier lorsqu'il est bien organisé. Les riverains sont placés dans le rôle des décideurs, on veille à ce qu'ils se connaissent et se sentent bien lors des assemblées, on fixe les règles de conduite des discussions.

Les facilitateurs qui donnent le ton aux réunions jouent un rôle extrêmement important. Si les panélistes sentiront qu'on les respecte, que les coordinateurs et la mairie traitent le panel avec du sérieux et que le processus dans son ensemble a de l'importance, ils seront plus enclins à avoir des attitudes positives à l'égard du panel et à s'y engager.

Pour tous les groupes de personnes qui participent au panel – pour les panélistes, résidents, parties prenantes, experts et membres de l'équipe de surveillance – il est judicieux de préparer des guides séparés dans lesquels leur rôle sera présenté avec précision.



3. Choix du sujet

Dans le cas de panels citoyens organisé dans des villes, le choix du sujet peut en principe porter sur toutes les matières qui relèvent de la compétence du maire ou du conseil municipal. Le panel est particulièrement adapté aux sujets controversés ou difficiles pour une raison quelconque. L'organisation du panel peut également être combinée avec des travaux sur les stratégies urbaines, à l'issue desquels il est loisible de choisir précisément les questions les plus épineuses et demander aux panélistes de les résoudre. On ne doit pas néanmoins se limiter uniquement à des enjeux controversés. Le panel peut être considéré comme une voie normale de prise de décisions dans les domaines relatifs à la ville ou à l'État. Il reste simplement que si le problème apparaît comme passablement évident, il n'est pas nécessaire d'organiser un panel, cette forme convient donc mieux aux débats sur des questions qui, pour diverses raisons, constituent un défi.

Il est important de présenter le sujet de manière claire et précise et que sa portée ne soit pas trop vaste, car sinon il ne sera pas possible de l'étudier calmement dans le cadre du volet pédagogique. Par exemple, en organisant le premier panel citoyen à Gdańsk dédié à la préparation de la ville à la survenue des pluies torrentielles, nous avons identifié une dizaine de sujets de discussion dont seulement trois ont été retenus au final. Un samedi était destiné au traitement de chacun d'eux. Les sujets auraient pu être plus nombreux, mais cela aurait impliqué un panel plus long, afin que tout puisse être discuté et présenté de manière approfondie.

En principe, le sujet du panel doit concerner la communauté dans son ensemble, sans se limiter à certains segments

de celle-ci. Par exemple, si un problème donné n'intéresse que les seniors ou les lycéens, il est préférable d'en débattre et d'en élaborer des solutions dans le cadre d'ateliers réunissant les représentants de ces groupes. Or, dans ce cas, il faut faire preuve de doigté : parfois, un nouveau programme destiné à un petit groupe de résidents peut susciter des controverses dès lors que, mettons, il doit être financé du budget de la ville (donc des deniers de toute la population locale). C'est un bon motif pour en faire le sujet d'un panel visant à vérifier que la communauté accepte de le mettre en œuvre.

Examinons également la proposition de construire un lotissement dans l'enceinte d'un parc – ce sujet concerne-t-il uniquement les riverains habitant à proximité ou plutôt la population de la ville entière? Cela dépend. S'il s'agit d'un parc fréquenté par toute la ville, l'invitation à participer au panel doit être adressée aux habitants de tous les quartiers. Si, en revanche, il s'agit d'un petit parc accueillant les habitants du voisinage le plus proche, le panel peut être organisé à l'échelle du quartier.

Considérons maintenant la question suivante : un panel citoyen national peut-il porter sur les modifications du droit de la chasse, bien que les chasseurs ne constituent qu'une partie minoritaire de la société ? Oui, il le peut, car la question du bien-être des animaux sauvages peut être qualifiée comme relevant de l'intérêt de la société entière. De même, la question de création d'un parc national peut dépasser le contexte strictement local, encore que le bien de la communauté locale revête ici une importance fondamentale. J'estime toutefois que la préservation d'un espace naturel de grande valeur, eu égard à la flore et la faune qui le peuple, dépasse la dimension locale. D'où le qualificatif « national » qu'on attribue à ce type de territoires.

Le sujet du panel peut être formulé en forme de question, par exemple « Comment encourager l'utilisation de sources d'énergie renouvelables dans notre ville ? » ou en forme d'un problème à résoudre. En voici des exemples : « Les résidents signalent un déficit de places de stationnement dans le centre-ville. Comment pallier ce problème au mieux ? » ou encore : « Lorsque la sécheresse survient en été, les ressources en eau de notre ville sont insuffisantes. Que pouvons-nous faire pour y remédier ? »¹



Qui peut proposer le thème d'un panel citoyen ? Le sujet potentiel peut être formulé par le maire, le conseil municipal ainsi que par un groupe de résidents, par exemple après avoir collecté un nombre déterminé de signatures. A Gdańsk, législation

¹ Pour rédiger les questions à soumettre au panel citoyen, il est utile de consulter l'ouvrage « Framing the Remit » de Lyn Carson, disponible sur le site Web de la newDemocracy Foundation (onglet « Research Notes ») à l'adresse : www.newdemocracy.com.au.

locale statue qu'une demande en vue d'organisation d'un panel requiert 1000 signatures (sur une population adulte d'environ 350 000) et la conduite de celui-ci devient obligatoire à partir de 5 000 signatures obtenues. C'est donc un outil fort confié aux habitants. On peut également convoquer un panel citoyen en fin d'année pour déterminer les sujets à étudier l'année prochaine.

Est-il possible de parler au niveau de la ville y compris de questions sur lesquelles des décisions sont prises à l'échelon parlementaire ? Oui, à condition toutefois d'indiquer clairement quel sera le sort ultérieur des recommandations émises. Par exemple, le maire peut les présenter aux députés ou aux ministres compétents, mais sans garantir leur acceptation, car cela dépasse sa compétence.



4. Durée du panel

L'expérience de la Pologne démontre que le temps nécessaire à la préparation d'un panel urbain est au moins deux à trois mois avant la première réunion des panélistes. Ces préparatifs comprennent la mise à jour du système de tirage au sort, l'annonce officielle de la convocation du panel, le choix des facilitateurs, l'envoi de lettres, etc. Il se peut que cette période dépasse la durée même des débats du panel.

Le nombre de réunions du panel dépend du sujet examiné. Selon le nombre de matières à discuter, le volet pédagogique du panel peut prendre deux à trois samedis ou plus. Si le panel est organisé à l'échelon d'une région ou de l'Etat, il est intéressant

d'y consacrer un week-end entier en raison du temps dont les panélistes ont besoins pour se déplacer. Il est également important de veiller à ce que les panélistes aient le temps de digérer ce qu'ils ont appris, en ménageant de longs intervalles entre les réunions. Ce n'est pas une bonne idée que de raccourcir le processus juste pour terminer plus rapidement. La hâte n'est généralement pas nécessaire, à moins que le problème soit vraiment urgent.

Le volet consacré à la prise de décision doit s'étaler sur au moins deux samedis. Il convient de prévoir que les panélistes eux-mêmes peuvent conclure à la nécessité de tenir des réunions supplémentaires. Cette éventualité doit être prise en compte dans le budget du panel.



5. Equipe d'organisation

Un « modèle mixte » de l'organisation des panels a été développé à Gdańsk, ce qui signifie que certains des préparatifs incombent à la mairie, et certains autres (la majorité) à des coordinateurs indépendants. Par exemple, les questions relatives au registre des électeurs et à la préparation des invitations sont prises en charge par la mairie, afin que les données personnelles des résidents n'aient pas à être communiqués à des tiers. En pratique, deux ou trois personnes peuvent être impliquées dans la préparation du panel.

Le choix de confier l'animation des débats à des coordinateurs indépendants accroît simplement la crédibilité au panel, notamment en termes de définition de l'agenda et d'invitation

d'experts. En revanche, l'organisation du panel par la mairie est pas une bonne idée, ne serait-ce qu'en raison du fait que la mairie est la partie prenante du processus, peut être impliquée dans des activités liées au thème du panel, peut avoir déjà préparé des stratégies, des plans ou des avis sur les solutions qu'elle estime avantageuses et dont elle souhaite la mise en œuvre. Cela la prive de neutralité. Le conseil municipal devrait, certes, être en mesure de proposer des experts à inviter au panel et des thématiques à étudier, mais sans décider de leur choix ou de l'agenda. La mairie peut intervenir sur l'agenda par le biais de ses représentants au sein de l'équipe de surveillance, dans les mêmes conditions que tous les autres membres.

Il est avisé de confier la coordination du panel à des personnes qui « ont une fibre participative ». Dans l'approche de l'organisation du panel, les points suivants sont importants : le respect des résidents, l'attitude positive envers les gens et une bonne compréhension de la démocratie. Le rôle du coordonnateur du panel s'apparente quelque peu à celui d'un gérant de restaurant qui prend soin de la satisfaction des clients – il s'agit de faire en sorte que les panélistes puissent se familiariser autant que possible avec le sujet, assurer de bonnes conditions de débat, inviter les meilleurs experts, répondre prestement aux e-mails, etc. On reconnaît une personne douée d'une fibre participative à ce qu'elle adopte une telle démarche naturellement, sans effort et avec plaisir.

En organisant un panel, le but n'est seulement de procurer aux panélistes un sentiment de bien-être (ce qui est certes important), mais aussi de créer les conditions nécessaires à la mobilisation de la sagesse intrinsèque du groupe. L'objectif est de tirer le meilleur parti des gens. Les coordinateurs peuvent être deux, trois ou plus, selon la situation. Au moins une de ces

personnes doit être originaire de ville où se tient le panel pour pouvoir assister aux réunions en cours et avoir une bonne compréhension de la situation locale.



Les tâches peuvent être réparties comme suit :

Mairie :

- préparation du registre électoral avec division en districts,
- mise en place du site web du panel,
- impression et envoi des invitations,
- enregistrement des demandes des volontaires par téléphone,
- premiers contacts avec les panélistes tirés au sort,
- impression des supports pédagogiques (s'il est possible de le faire à la mairie),

- préparation de contrats pour les panélistes et les experts, réalisation de paiements.

Coordinateurs :

- élaboration des règles détaillées de la conduite du panel,
- organisation et préparation de la salle de débats,
- réalisation des tirages au sort,
- préparation d'une campagne de promotion,
- organisation de transmissions en ligne,
- publication des informations courantes sur le site internet du panel,
- contact avec les panélistes (envoi d'informations),
- élaboration de l'agenda du panel – du volet pédagogique et de la méthode d'élaboration des recommandations,
- contact avec les experts et les parties prenantes,
- organisation des repas,
- sélection des facilitateurs et coopération avec ceux-ci,
- coordination du déroulement du panel,
- préparation et conduite des votes,
- préparation du rapport final du panel.

Pour assurer la transparence et la régularité de la conduite du panel, il est également important de constituer une équipe chargée de suivre le travail des coordinateurs. L'objectif est de s'assurer, par exemple, que l'agenda est conforme aux standards du panel, notamment que toutes les parties sont représentées lors des interventions d'experts. L'équipe de surveillance à l'échelle de ville peut être composée de représentants de la mairie, du conseil municipal et des organisations non gouvernementales (si possible, y compris de personnes ayant participé aux panels précédents en tant que panélistes). Sa taille proposée est de 7-15 personnes.



6. Taille du panel

En organisant un panel citoyen au niveau de la ville, je suggérerais que le nombre de panélistes soit d'au moins 50. Ceci afin de garantir que ce groupe, tiré au sort, soit suffisamment diversifié quant aux opinions et points de vue dont il sera porteur. En fonction de la taille de la ville, le nombre de panélistes peut bien sûr être plus élevé, par exemple à Varsovie, il peut compter 80, 100 personnes ou plus. Le groupe devrait être assez grand pour que les résidents, les conseillers et les fonctionnaires le perçoivent comme crédible et suffisamment représentatif.

Pourquoi un petit panel, par exemple de 25 personnes, n'est-il pas une bonne idée ? Parce qu'un petit groupe signifie un nombre limité de points de vue. Par exemple, lors du panel citoyen à Lublin, nous avons divisé l'ensemble du panel (environ 70 personnes) en quatre groupes d'environ 16 personnes en les faisant discuter des mêmes. Il s'est avéré qu'ils sont arrivés à des conclusions assez différentes. Il y avait quelques points communs, mais pas aussi nombreux qu'on pourrait s'y attendre. Et ce n'est qu'après avoir rassemblé et présenté les conclusions émanant des petits groupes lors de l'assemblée générale des panélistes que nous avons obtenu le résultat escompté. Cela montre l'importance de la taille du groupe. Plus il est nombreux, plus il y a de perspectives, ce qui se traduit par la qualité des recommandations.

Les très grands groupes, de 500 ou 1 000 personnes, posent des problèmes organisationnels, il est notamment difficile d'assurer à tout le monde la possibilité de se prononcer sur le forum. Le coût de l'organisation des réunions est également plus élevé, ce qui est important si les panels doivent être organisés fréquemment et régu-

lièrement. Cependant, un grand panel a un sens lorsque ses membres discutent de questions fondamentales telles que les modifications de la constitution. Cela augmente la crédibilité du panel.

Étant donné que certaines personnes peuvent se désister ou ne pas être en mesure de continuer à participer aux réunions du panel, il est judicieux, pendant le tirage au sort, de constituer un groupe de remplaçants. Un nombre sûr correspond à 20 % de la composition de base, en respectant les critères démographiques retenus.



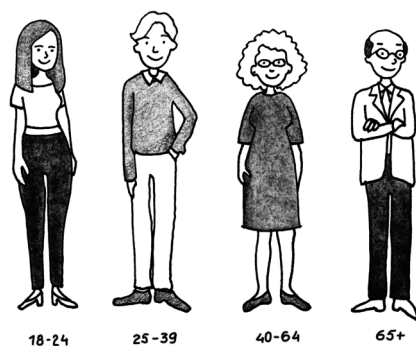
7. Composition idéale d'un panel

Le panel citoyen doit être représentatif en termes de démographie. Quels critères choisir ? Lors de la préparation des panels municipaux en Pologne, nous appliquons quatre critères de base : le sexe, la tranche d'âge, le quartier et le niveau d'éducation.

D'autres pays peuvent avoir des critères différents, tels que le groupe ethnique. Le premier sentiment que la composition du panel doit inspirer est « ce sont des gens comme nous ». Le deuxième critère basé sur le sentiment est que la composition est juste (ang. *it feels right*). Lors de l'organisation d'un panel national, il convient de considérer la division des panélistes selon le lieu de résidence : grandes villes, petites villes, campagne. Qu'en est-il du critère économique ? Notre expérience en Pologne montre que si on retient les quatre critères de base et réalise un tirage au sort, cela suffit à faire entrer dans le panel des personnes ayant des revenus différents. Nous considérons donc qu'il n'est pas nécessaire de refléter avec précision le montant des revenus au sein d'une communauté, il suffit de les différencier.

En Pologne, les données sur le sexe des résidents, l'âge et le quartier dans lequel ils habitent figurent dans la liste électorale. La date exacte de naissance et le sexe sont inclus dans le numéro PESEL. L'adresse de la résidence indique le quartier. Sur cette base, nous savons combien de personnes vivent dans chaque quartier et quelle est la structure par âge et par sexe dans une ville donnée. Nous avons adopté la division en quatre tranches d'âge (en années) :

- a) 18–24,
- b) 25–39,
- c) 40–64,
- d) 65+.



Cependant, il peut y avoir plus de groupes d'âge – on peut utiliser des intervalles, par exemple de 10 ans. Or, plus la tranche d'âge est petite, plus le nombre de personnes à qui on adressera l'invitation sera faible. Et cela influe sur le nombre d'individus susceptibles de s'inscrire pour participer au panel citoyen.

L'information sur le niveau d'éducation est tirée du recensement national. Sur la base de ces données, on peut trouver une composition idéale du panel en termes démographiques –

elle reflète de manière proportionnée la structure démographique de la ville dans un groupe plus restreint.

A Gdańsk, la composition idéale du panel, en tenant compte des critères de sexe, d'âge et de niveau d'éducation, peut donc ressembler à ceci :

Tableau 1

CRITÈRES		STRUCTURE	NOMBRE DE PANÉLISTES
SEXE	AGE		
Femme	18–24	3,4%	2
Femme	25–39	14,3%	8
Femme	40–64	21,2%	12
Femme	65+	15,5%	9
Homme	18–24	3,4%	2
Homme	25–39	13,4%	7
Homme	40–64	18,6%	10
Homme	65+	10,3%	6
NIVEAU D'EDUCATION			
Ecole primaire, collègue (brevet obtenu ou sans brevet), déscolarisé		12,8%	7
Formation professionnelle, secondaire et niveau bac+		57,1%	32
Diplôme d'études supérieures		30,1%	17
			56

Et quid la division en quartiers ? Combien de panélistes seront-ils par quartier ? En examinant la structure démographique de 5 exemples de quartiers de Gdańsk (il y en a 34 en tout), on peut voir leur différence de taille – cf. tableau 2.

Le nombre d'habitants dans cinq quartiers de Gdańsk – tableau 2

QUARTIER	NOMBRE D'HABITANTS
Aniolki	3765
Brętowo	6084
Brzeźno	10323
Chełm	39211
Jasień	11171

On a donc besoins d'un moyen permettant de déterminer combien de panélistes viendront de chaque quartier. L'hypothèse de base ici est que le nombre d'habitants dans un quartier donné doit être reflété dans la composition du panel, selon le principe : une personne = une voix. Si les quartiers de la ville ne diffèrent pas beaucoup en termes de population, il est possible de le refléter avec précision dans la composition du panel. Mais que se passe-t-il si les différences sont importantes, comme à Gdańsk, où le plus petit quartier compte un peu plus d'un millier d'habitants et le plus grand, plus de 39 000? En plus, il y a au total 34 quartiers. Si les proportions étaient exactes, le panel devrait être énorme et compter plusieurs centaines

de personnes dont environ 39 personnes viendraient du seul quartier de Chełm. D'où la recherche d'un moyen de réduire ces différences de taille. Bien entendu, dans la pratique, cela signifie une plus grande représentation des résidents des petits quartiers (proportionnellement au nombre d'habitants). Cependant, si le panel est censé comprendre environ 60 personnes et que tous les quartiers doivent être inclus, il n'y a pas d'autre choix que de réduire le nombre de panélistes issus des grands quartiers. Mais comment le faire ?

En coopération avec un mathématicien de l'Université de Gdańsk, Nikodem Mrozek, une méthode a été développée pour les besoins du panel, une variante de la méthode de Penrose, également appelée méthode radicale. Pour calculer le nombre de panélistes, on peut appliquer la puissance $2/3$ (ou 0,8) du nombre d'habitants d'un quartier donné. Cet exposant supérieur, contrairement au coefficient classique de $1/2$, a été choisi pour assurer le nombre le plus grand possible, donc plus proportionnel, de panélistes issus de grands quartiers. Cela fonctionne comme ceci :

1. on porte le nombre d'habitants des quartiers individuels à la puissance $2/3$ (ou 0,8),
2. on additionne les résultats obtenus,
3. on calcule les quotients des résultats obtenus dans le premier point par le total calculé,
4. pour chacun des quartiers, on multiplie les quotients correspondants par le nombre cible de panélistes et on arrondit.

En pratique, cette démarche plus facile qu'elle pourrait en paraître d'après la description, car il suffit d'utiliser un tableau prédéfini dans Excel. Le tableau 3 donne un exemple du nombre des panélistes pour chacun des quartiers de Varsovie.

Nombre de panelistes pour les différents quartiers de Varsovie – tableau 3

Nom du quartier	Nombre d'habitants de plus de 18 ans	Pourcentage du nombre total des habitants	Racine	Division par le total des racines	Nombre des panelistes des deux sexes	
	<i>Opérations pour le quartier de Bemowo (tableau Excel, ligne 2)</i>	<i>= B2/B20</i>	<i>= PUISSANCE (B2;C9)</i>	<i>= E2/E20</i>	<i>= ARRONDI (F2*CS;0)</i>	
A	B	C	D	E	F	
Bemowo	92193		6,93%	1891,039695	0,066871125	7
Białoleka	79867		6,00%	1720,134733	0,060827567	6
Bielany	103550	Nombre cible	7,78%	2041,733564	0,072199975	7
Mokotów	168939	100	12,70%	2820,341817	0,099733194	10
Ochota	63320		4,76%	1475,764293	0,052186117	5
Praga-Południe	140115		10,53%	2492,756495	0,088149091	9
Praga-Północ	49402	Puissance	3,71%	1252,770132	0,044300576	4
Rembertów	17909	0,66 (C9)	1,35%	641,2495629	0,022675928	2
Śródmieście	89216		6,71%	1850,513312	0,065438027	7
Targówek	96639		7,27%	1950,745447	0,068982445	7
Ursus	42034		3,16%	1126,098747	0,03982121	4
Ursynów	111291		8,37%	2141,231529	0,075718432	8
Wawer	56414		4,24%	1367,462263	0,04835633	5
Wesoła	17776		1,34%	638,1025313	0,022564642	2
Wilanów	24588		1,85%	790,4552985	0,027952155	3
Włochy	30560		2,30%	912,4334767	0,032265559	3
Wola	106597		8,01%	2081,189798	0,073595231	7
Żoliborz	39723		2,99%	1084,845137	0,038362396	4
Total	1330133			28278,86783		100

Le panel idéal comprend également les panélistes de réserve. Étant donné que l'on ne sait pas si les remplaçants seront nécessaires et à qui ils viendront suppléer le cas échéant, on peut supposer que la composition du groupe de réserve sera basée sur les mêmes critères démographiques que la composition du panel entier.



8. Profils individuels

Des lors que la composition du panel est tirée au sort, comment peut-on être sûr que les personnes ainsi désignées rempliront les critères retenus ? Pour avoir cette certitude, des profils démographiques individuels de tous les membres du panel sont créés. Exemple de profil individuel à Gdańsk :
Exemple d'un profil individuel a Gdańsk :

- quartier – Osowa,
- sexe – homme,
- tranche d'âge – 25–39 ans,
- niveau d'éducation - diplôme d'études supérieures.

Si le panel est composé de 56 personnes, il y a également 56 profils individuels. Le tirage au sort décide quels critères démographiques seront retenus dans le profil donné. Vu que le registre électoral ne contient aucune information sur le niveau d'éducation des résidents, il suffit, dans un premier temps, de ne tirer au sort que les profils correspondant aux critères démographiques qui figurent dans le registre – le sexe, l'âge et le quartier.

Le tirage au sort des profils individuels est important car il signifie que seule une partie des habitants de chaque quartier auront des chances de recevoir l'invitation à participer au panel. C'est la raison pour laquelle le tirage au sort devrait être diffusé en direct sur Internet (par exemple sur les réseaux sociaux) pour garantir une transparence totale. Dans la pratique, cela est très rapide, car si on prépare bien le tableau dans Excel, le tirage s'opère en un clic sur le site Random.org (les numéros des quartiers tirés au sort sont assignés aux ensembles contenant les autres critères). Des exemples de profils individuels à Gdańsk sont présentés dans le tableau 4.

Dans cet exemple, à Gdańsk, un seul panéliste vient du quartier de Nowy.

Dès lors qu'une femme âgée de 18 à 24 a été tirée au sort, seules les femmes répondant à ces mêmes critères démographiques recevront des invitations.

Exemples de profils individuels à Gdańsk (niveau de formation inconnu) – tableau 4

NUMERO	GROUPE	SEXE	AGE	QUARTIER
1	Principale	Femme	18–24	Nowy Port
2	Principale	Femme	18–24	Przymorze Wielkie
3	Principale	Femme	25–39	Letnica
4	Principale	Femme	25–39	Przeróbka
5	Principale	Femme	25–39	Stogi
6	Principale	Femme	25–39	Śródmieście
7	Principale	Femme	25–39	Śródmieście
8	Principale	Femme	25–39	Przymorze Małe
9	Principale	Femme	25–39	Brętowo
10	Principale	Femme	25–39	Orunia-Św. Wojciech-Lipce

Le critère de niveau d'éducation peut être tiré pour chaque profil seulement après l'enregistrement de tous les intéressés. Pourquoi ? L'expérience de Gdańsk montre que peu de personnes ayant une éducation primaire se portent volontaires pour participer au panel. A Gdańsk, les résidents âgés de 18 ans ou plus ayant terminé leur scolarité au stade de l'enseignement primaire représentent seulement 12,8 %. Une fois l'inscription des volontaires terminée, les statistiques visibles dans l'application d'inscription indiquent les quartiers dans lesquels se sont inscrits les participants ayant ce niveau de formation. Pour augmenter leurs chances de participer au panel et, de ce fait, accroître la probabilité d'obtenir la composition parfaite du panel, on peut assigner le niveau d'enseignement primaire uniquement aux quartiers dont il est notoire que des volontaires justifiant de ce type de formation s'y sont inscrits. Si le tirage au sort était totalement aléatoire, il pourrait arriver qu'on tire, pour la catégorie des panélistes ayant le niveau de l'éducation primaire, des quartiers dans lesquels personne ne présente un tel profil. D'autres niveaux d'éducation – secondaire et supérieur – peuvent être tirés pour tous les quartiers confondus. Il est toutefois également loisible de miser sur le hasard total sans augmenter les chances de tirer des personnes ayant le niveau de l'éducation primaire. C'est une question de choix.



9. Envoi des invitations

Une autre question qui se pose est de savoir à qui envoyer des invitations. Un logiciel spécial a été conçu à cet effet. On y télécharge les profils individuels tirés au sort, le nombre d'invitations imparties à chacun d'eux ainsi que le contenu du registre des électeurs. Le logiciel filtre le registre en tenant compte des critères démographiques définis, grâce à quoi on sait exactement combien de personnes y répondent et s'il est possible d'envoyer le nombre prévu d'invitations. Ceci est indiqué dans le tableau 5.

Vérification de la correspondance des profils individuels avec le nombre de personnes dans la liste électorale – tableau 5

Sexe	Age – limite inférieure	Age – limite supérieure	Quartier	Nombre des invitations	Nombre de personnes dans le profil
Homme	40	64	Siedlce	200	2081
Homme	40	64	Matarnia	130	945
Femme	25	39	Brętowo	168	822
Femme	25	39	Przymorze Małe	176	176
Femme	25	39	Śródmieście	442	2755

A ce stade, le tirage au sort est réalisé par voie électronique. Le logiciel se connecte avec un site externe, indépendant, Random.org, prélève les nombres tirés au sort, les aligne sur les numéros des individus dans le registre électoral et, sur cette base, compile une liste de diffusion faisant apparaître les personnes à qui doivent être envoyées les invitations. En plus de la liste

d'adresses, sont également générés les numéros individuels d'identification, nécessaires à l'enregistrement. Les résultats des tirages sont sauvegardés et on y assigne une clé API spéciale qui permet de confirmer que le site Random.org a été effectivement utilisé pour réaliser un tirage donné et quel a été son résultat.

Reste à savoir combien d'invitation faut-il envoyer aux personnes qui répondent aux profils démographiques individuels. Pour Gdańsk, nous avons retenu que le nombre minimal d'invitations par profil doit être 100. En Pologne, on peut s'attendre à un taux de réponses aux invitations de l'ordre de 10 % (ce pourcentage pouvant varier selon les villes). Cela nous donne en moyenne une dizaine de personnes qui participeront au tirage au sort final pour chaque profil, soit un nombre suffisamment important pour garantir le caractère aléatoire de celui-ci.

La deuxième hypothèse qui peut être adoptée est que le nombre d'invitations sera associé et proportionnel au nombre des habitants du quartier, afin d'égaliser les chances de recevoir une invitation. La troisième hypothèse se réfère au nombre total des invitations – à Gdańsk, nous avons établi qu'il devrait s'élever à environ 10 000, à Lublin, il a été fixé à 12 000 (les lettres d'invitation sont une très bonne forme de promotion du panel et, partant, leur envoi en grand nombre a aussi une vertu promotionnelle). Après avoir défini les hypothèses initiales, on peut procéder à des calculs détaillés du nombre des invitations qui seront assignées à chaque profil.

L'invitation doit être personnelle, présenter clairement ce qu'est le panel citoyen, quel est son sujet et quand les réunions auront lieu. L'invitation doit être personnelle, présenter clairement ce qu'est le panel citoyen, quel est son sujet et quand les réunions auront lieu. Elle doit également contenir des informations sur la rémunération, le numéro unique d'identification indispen-

sable à l'inscription (attribué au hasard), l'adresse du site où les participants peuvent s'inscrire et tout autre renseignement utile – sur la possibilité de venir avec un enfant, sur la nécessité de connaître préalablement le sujet, sur la tenue vestimentaire à respecter, etc. En fonction de l'organisateur du panel, l'invitation doit être revêtue de la signature du président de la République, du premier ministre ou du président du conseil municipal. Il convient de s'assurer qu'elle soit imprimée en couleurs et visuellement élégante. Il est bon d'imprimer le logo du panel sur l'enveloppe. Le tout doit encourager à participer et souligner l'importance de l'événement.

Pour garantir la sécurité des données personnelles, le tirage au sort à Gdańsk est effectué à la mairie, sur un ordinateur de bureau. Le site Random.org, avec lequel le logiciel se connecte lors du tirage, ne génère qu'une séquence aléatoire de nombres (par exemple, 3, 14, 67, 98, 45) et les communique à l'ordinateur de la mairie. Aucune donnée du registre des électeurs n'est envoyée à l'extérieur. Les invitations sont également imprimées au bureau afin que les adresses des habitants n'aient pas à être transférée hors la mairie.





10. Inscription des personnes désireuses de participer au panel

Pour enregistrer les riverains désireux de participer au panel, on développe un site Web sur lequel chaque personne qui a reçu l'invitation peut s'inscrire. Il est également important de prévoir l'enregistrement par téléphone pour les personnes qui n'utilisent pas Internet quotidiennement. Lors de l'inscription, on indique son matricule unique indiqué dans l'invitation et son niveau d'éducation ; ainsi, une fois l'inscription terminée, toutes les informations démographiques nécessaires pour effectuer le tirage au sort sont déjà collectées.

L'expérience démontre que la bonne durée d'inscription est de deux semaines. Elle est assez longue pour que chacun puisse réfléchir sur sa volonté de participer, et en même temps assez courte pour que les volontaires se souviennent de procéder à l'enregistrement (lors des préparatifs à Gdańsk, nous avons remarqué que beaucoup de gens se sont inscrits à la dernière minute). L'inscription doit être possible dès le jour où les invitations parviennent dans les boîtes aux lettres.

Pour que le panel soit aussi neutre que possible, il est important que, parmi les panélistes, il n'y ait pas de personnes directement impliquées dans les matières qui en constituent le sujet. Par exemple, si le panel est consacré à la problématique de la protection du climat, les membres d'une organisation pro-écologique qui œuvre dans ce domaine doivent y participer en tant que partie prenante et non en tant que panélistes, même si l'un d'entre eux aura reçu l'invitation suite au tirage au sort. La loi polonaise interdit de formellement exclure quiconque

de la participation au panel. On ne peut donc que demander, via une annonce publiée sur le site d'inscription, que les directeurs de départements ou conseillers municipaux ne candidatent pas en tant que panélistes. A cet égard, la crédibilité du panel est prioritaire.

Il convient également de trancher la question d'une éventuelle participation multiple en tant que panéliste. On peut admettre que la même personne peut être membre du panel par exemple une fois par an ou adhérer tout au plus à un panel sur trois consécutifs. L'idée est d'offrir aux résidents intéressés les meilleures chances de participer au panel. La règle de base étant que la composition de chaque panel résulte d'un tirage au sort indépendant du précédent.



11. Campagne de promotion

Une campagne d'information est nécessaire pour informer les résidents de la tenue du panel citoyen, de ses principes et finalités ainsi que de la manière dont ils peuvent s'y joindre. C'est une nouvelle forme de démocratie et la campagne doit être bien orchestrée, en particulier lorsque le panel est organisé pour la première fois. Au cours de la campagne, il convient de souligner la distribution d'invitations et d'encourager les riverains à vérifier leur courrier, tout en rappelant que les débats seront diffusés en direct sur Internet. Le panel citoyen est un événement important dans la vie d'une ville ou de l'Etat et la campagne de promotion doit le refléter.



12. Tirage au sort des panélistes

Les panélistes peuvent être tirés au sort par voie électronique. C'est le mode le plus rapide : la liste toute faite est obtenue en un clic. Or, tout le monde ne le trouvera pas fiable. On pourra se faire interroger sur la nature de l'algorithme appliqué, sur les garanties qu'il n'y pas eu de truquages en tous genre, y compris au niveau du serveur, etc. A Gdańsk, il est arrivé par exemple qu'à l'issue du premier tour du tirage au sort, le hasard a sélectionné le rédacteur en chef de l'un des journaux locaux et une journaliste de cette même rédaction. Il est bien de pouvoir prouver que le tirage

a été effectué correctement – cet aspect doit être irréprochable. Le tirage au sort final est ensuite effectué en lançant un simple dé à six côtés. Pour la rendre totalement transparente, l'opération est diffusée en direct sur Internet et enregistrée.

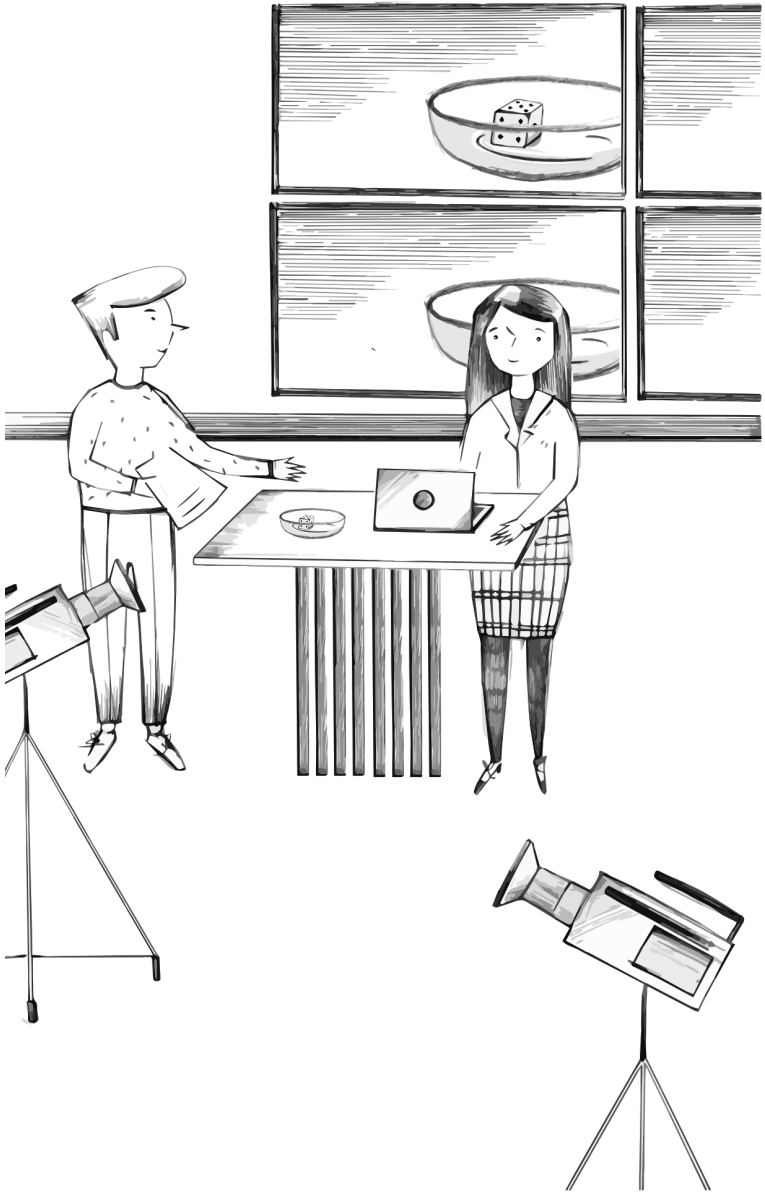
Pour faciliter le tirage au sort par lancement d'un dé, un logiciel informatique spécial, Panel helper a été développé. Il a pour mission de filtrer la base de données des personnes qui se sont inscrites pour participer au panel, en fonction des profils démographiques individuels. Par exemple, en supposant que nous ayons un profil individuel suivant : quartier – Oliwa, sexe – femme, groupe d'âge – 18-24 ans, éducation – secondaire, le logiciel crée la liste de toutes les personnes qui répondent à ces critères. Pendant le tirage au sort, leur identité n'est pas affichée, seuls apparaissent leurs matricules. L'opérateur du tirage au sort ne sait donc pas qui est dans le lot. Que faire toutefois si le lot se révèle contenir plus de six personnes, donc plus que le nombre de points sur un dé normal ? Dans ce cas, on effectue un tirage préliminaire – en l'occurrence, par voie électronique, via le site Random.org – pour ramener le nombre de personnes à six. Le résultat de ce tirage est bien sûr enregistré et peut être confirmé. Ensuite, on lance un dé et le numéro sorti correspond au numéro sur la liste. Quand il n'y a que deux personnes sur la liste, on peut admettre que les chiffres impairs correspondent à la personne portant le numéro 1, et les chiffres pairs – à celle portant le numéro 2. Les règles du tirage au sort doivent être préalablement décrites d'une manière rigoureuse et affichés sur le site Web du panel.

Par expérience, on sait que certaines personnes, bien qu'elles se soient inscrites pour participer au panel, en confirmant ainsi leur capacité à assister aux réunions, se désistent toutefois, pour telle ou telle raison, avant le début du panel. C'est pourquoi,

on procède d'emblée au tirage au sort du « groupe de substitution » au sein d'un même profil. Si la première personne tirée au hasard renonce, on peut tout de suite appeler la suivante. Si un remplaçant a démissionné, ce qui arrive aussi, on effectue un tirage supplémentaire.

En outre, il est bien de tirer du même coup les membres du groupe de réserve et leurs remplaçants.

En pratique, le tirage au sort est très rapide. Les matricules tirés sont affichés à l'écran, alors les panélistes tirés, pour autant qu'ils suivent la transmission sur Internet, l'apprennent sur-le-champ. A la fin, le logiciel Panel helper génère une liste des adresses e-mail et des numéros de téléphone des personnes qui ont été tirées au sort, ce qui permet de les informer des résultats du tirage aussitôt celui-ci terminé et les appeler en vue de confirmer leur participation.





13. Per diem pour les panélistes

Au titre de la participation au panel, les panélistes ont droit des per diem. À Gdańsk, il a été fixé à 600 PLN brut pour le tout. Grâce à cela, le panel attirera non seulement les personnes intéressées par son sujet ou déjà impliquées dans des activités au bénéfice de la communauté, mais aussi ceux qui, jusqu'ici, ne portaient pas d'intérêt pour les affaires de la ville. Au plan pratique, les per diem servent à certains à couvrir les frais de la participation au panel, tels que les trajets ou l'organisation d'un service de garde pour enfants (bien qu'il y ait eu des mères qui ont assisté à une partie de réunion avec des enfants). Le per diem signifie également que la participation au panel est appréciée. Le choix d'y renoncer pourrait modifier la composition démographique du panel – certaines personnes pourraient décider de ne pas participer au panel. Le per diem est particulièrement important pour les panels qui durent plusieurs semaines.

Comment en déterminer le montant ? Tout dépend naturellement du niveau de richesse de l'Etat dans lequel le panel est organisé. Cela se fait « au nez ». Le montant du per diem doit le rendre attrayant. Il n'a pas à être excessivement élevé, c'est même déconseillé. Car la participation au panel n'est tout de même pas un moyen de gagner de l'argent – les intentions des panélistes comptent beaucoup. Tant à Gdańsk qu'à Lublin, le per diem a été attribué au titre de la participation à l'ensemble de l'événement et pour chaque jour de réunion. A Gdańsk, chaque panel a duré plus longtemps que prévu dans l'agenda, et les panélistes ont assisté à des réunions supplémentaires, bien que formellement ils n'avaient plus droit aux per diem.



14. Consultations ouvertes

Avant le début des réunions du panel, les résidents sont invités à soumettre leurs remarques initiales relatives au sujet retenu. Le moyen le plus simple est de les communiquer par Internet, mais pour permettre à chacun de présenter des commentaires sous une forme qui leur convienne, il est également bon de pouvoir le faire par courrier postal. Le temps qu'on peut y réserver est de deux semaines ou plus, selon le sujet.

On lance également le recrutement d'experts et de parties prenantes qui exposeront leurs positions au sein du panel. La condition est, bien sûr, de travailler effectivement sur un sujet donné. A Gdańsk, toute personne intéressée peut proposer la candidature d'un expert et d'une partie prenante. La partie prenante s'entend d'une organisation non gouvernementale, d'une administration, d'une institution ou d'un groupe informel qui traite d'une question donnée ou directement liée à celle-ci. Ces propositions peuvent également être envoyées dans le cadre de consultations ouvertes.



15. Conception du programme – volet pédagogique

Les coordinateurs ne doivent pas nécessairement être des experts en la matière, par exemple en ce qui concerne la protection de la ville contre les inondations, l'amélioration de la qualité

de l'air ou l'agriculture biologique. Il est même préférable qu'ils ne le soient pas, cela les aide à rester neutres. Les coordinateurs doivent être experts en processus participatifs.

Lors de la préparation de l'agenda du panel, on commence par la recherche des experts actifs dans le domaine thématique du panel et par l'identification des parties prenantes y impliqués. Or, une connaissance et une compréhension approfondie par les coordinateurs est bien évidemment très utile. En contactant les experts et les parties prenantes, on se pose les questions fondamentales que voici :

- Quels sujets ou, en d'autres termes, quelles questions spécifiques devraient être abordées dans le volet pédagogique du panel ?
- Qui sont les experts capables d'en parler de manière claire et accessible ?
- Quelles sont les parties prenantes impliquées dans le domaine d'intérêt du panel qui devrait y être invitées ?

Lors de la création de l'agenda du volet pédagogique, on commence généralement par une introduction à la thématique du panel et par un diagnostic de la situation, avant de développer des questions détaillées et présenter des solutions possibles.

En choisissant un expert, il convient de tenir présent à l'esprit que les destinataires de leurs interventions ne seront peut-être pas des spécialistes du secteur. Voire plutôt le contraire. Il ne s'agit donc pas d'apprécier le nombre et la qualité d'articles publiés par l'expert dans telle ou telle revue, mais avant tout de savoir s'il est apte à transmettre ses connaissances de manière concise et compréhensible. Les articles scientifiques et autres publications peuvent toujours être fournis aux panélistes en tant que matériel pédagogique supplémentaire.

Ce qui mérite d'être distingué lors de la composition de l'agenda du volet pédagogique du panel, ce sont les interventions qui esquissent la toile de fond du sujet donné. Par exemple, en organisant à Gdańsk un panel citoyen sur l'amélioration de la qualité de l'air, les experts que nous avons invités ont présenté l'impact de la combustion du charbon sur les changements climatiques et la question de l'épuisement des ressources fossiles. Ce sont précisément ces exposés-là qui ont servi à jalonner le sujet du panel, de même que ceux relatifs aux résultats des mesures de la qualité de l'air à Gdańsk. Ces discours introductifs doivent être cependant distingués des présentations des solutions, telles que le remplacement des chaudières à charbon par les pompes à chaleur pour le chauffage des maisons, l'isolation thermique des bâtiments, etc. Cette distinction est importante dans la mesure où tous les exposés dédiés aux solutions pratiques doivent avoir la même durée pour n'en avantager aucune. Il en est toutefois autrement des interventions esquissant le contexte du sujet. Leur durée peut varier.



On commence d'habitude par un diagnostic de la situation en place. En organisant un panel municipal, on réserve une plage horaire pour l'intervention de la mairie pour que les panélistes soient bien informés de ce qui a été fait jusqu'ici. En général, le raisonnement des coordinateurs est le suivant : que faut-il pour prendre une décision éclairée sur une question particulière ? Que doit-on savoir ? Qu'est-ce qui affectera la décision ? Qui le présentera-t-il le mieux ?

En ce qui concerne les présentations des solutions, il est important d'en exposer un éventail possiblement large, de préférence complet. Certains experts sont invités à présenter leur position lors du panel en personne, d'autres par écrit ou dans une vidéo. A présent, une séquence vidéo peut être enregistrée avec un téléphone portable, donc presque sans frais. Il est essentiel que toutes les parties prenantes sentent que leur point de vue est représenté dans les interventions des experts. Par conséquent, il convient de rencontrer les parties dès les premiers stades de l'élaboration de l'agenda.

Étant donné que les capacités des panélistes à acquérir de nouvelles connaissances et le temps qu'ils peuvent consacrer à la participation au panel sont limités, la formule de base pour les présentations des experts est la suivante :

- première présentation d'expert – 12 minutes,
- deuxième présentation d'expert – 12 minutes,
- temps de discussion en groupe et préparation des questions par les panélistes – 10 minutes,
- questions aux experts et leurs réponses – 10 minutes.

S'il n'y a pas assez de temps pour poser toutes les questions, elles sont collectées et envoyées aux experts par écrit. Ensuite, on peut organiser une pause et une autre série de discours d'experts.

Les discours d'experts peuvent cependant être plus longs : à Gdańsk, certains ont duré jusqu'à 20 minutes. Ces interventions plus longues étaient consacrées à la présentation du contexte du sujet. Les 12 minutes standard, sur lesquelles nous tablons, c'est d'une part très peu, mais de l'autre mobilise les experts à se focaliser sur les points essentiels. Chacun d'entre eux a la possibilité de préparer des documents supplémentaires, en nombre illimité. Il en va de même pour les parties.

Pour lancer les discussions en groupes de panélistes, après les exposés des experts, peuvent être utiles les questions suivantes : qu'est-ce qu'est le plus important dans ce que vous venez d'entendre ? Qu'avez-vous appris de nouveau ? Y a-t-il des éléments obscurs sur lesquels vous désireriez avoir des clarifications ?

Dans ce volet du panel, on peut appliquer une autre formule et, au lieu de poser des questions aux experts sur le forum, organiser une séance de speed dating avec ceux-ci. Le principe en est que, après avoir présenté leurs points de vue sur le forum, les panélistes préparent des questions aux experts qui viennent s'entretenir avec chaque groupe pendant 7-10 minutes.

Il est essentiel que les experts et les parties préparent des résumés reprenant les principales conclusions de leurs présentations et les propositions de solutions. Ils sont publiés sur le site Web du panel et constituent une contribution importante aux travaux ultérieurs du panel. Le choix des experts a bien sûr un impact considérable sur la qualité des recommandations du panel. Il convient donc de s'attacher à inviter les meilleurs spécialistes du secteur donné, non seulement nationaux, mais aussi du monde entier. Avec un expert étranger, on peut organiser une visioconférence en ligne ou l'enregistrer. On ne lésine pas sur les dépenses pour ce volet du panel. L'objectif est de présenter les meilleures solutions possibles dans un domaine considéré.

Avant chaque séance du volet pédagogique, il est bon d'organiser une réunion de travail pour les experts et les parties, au cours de laquelle on présentera le plan de la séance et répartira les sujets des interventions. Ainsi, les experts pourront préparer leurs exposés de manière à ne pas doubler les propos des autres et les parties seront à même de mieux formuler leurs avis, dès lors qu'elles sauront qui parlera de quoi.

La préparation du volet de la réunion destiné aux parties est un tant soit peu différente. On part du principe que les parties sont simplement identifiées et ne subissent aucune sélection. Si un organisme donné travaille dans un domaine correspondant au thème du panel, il est automatiquement considéré comme partie et a le droit de présenter sa position pendant le panel. Dans le cas d'un panel municipal, le temps alloué aux interventions des parties peut être de 60 à 90 minutes. Cela dépend principalement du nombre des parties qui se sont inscrites. On leur réserve un créneau horaire en fin de journée, après les discours d'experts. En une journée, le conseil municipal peut avoir aussi bien une présentation d'experts que la possibilité de prendre position par rapport à ce qui a été dit pendant le volet réservé aux parties. Si les parties sont nombreuses, il est possible de combiner leur avis respectifs et nommer un représentant qui exposera une position commune au nom d'un groupe d'organismes. Or, cela relève uniquement de la décision des parties elles-mêmes – les coordinateurs n'y interviennent pas et ne peuvent que suggérer la solution qui leur semble la meilleure au vu de leur expérience ou selon leur discernement. Un bon temps pour les interventions des parties est de 7-10 minutes. Après chaque série d'exposés des parties, il est conseillé de réserver 10 minutes pour les questions venant de l'assistance.

Après les interventions des parties, si cela est possible, il est bon de consacrer quelques minutes aux résumés présentés par les experts – 2 minutes par personne. Bien que très courts, ils permettent néanmoins d'accentuer certains éléments et offrent l'occasion d'énoncer les derniers commentaires.

Il est très important de noter que les experts doivent être libre d'inviter d'autres experts à leur tour, pour autant qu'ils le jugent nécessaire. Les experts à inviter (les personnes concrètes ou spécialistes aptes à traiter une question particulière) peuvent être proposés par chaque panéliste, après quoi la candidature est mise aux voix. Si le panel l'approuve à la majorité simple des votes, les coordinateurs invitent cette personne en qualité d'expert. Les panélistes doivent connaître l'identité des experts conviés dans les meilleurs délais, pour pouvoir réfléchir à la possibilité d'inviter quelqu'un d'autre. A cette fin, avant les réunions, on peut leur envoyer une liste d'experts qui présenteront leurs positions.

Le volet pédagogique du panel – les présentations des experts et des parties, ainsi que les sessions de questions/réponses – devrait être diffusé en direct et enregistré. Les experts intervenants touchent une rémunération ainsi qu'un remboursement des frais de déplacement et d'hébergement. Les parties ne sont pas rémunérées.

Le premier jour, le volet public du panel, précédant les présentations des experts et des parties, devrait être inauguré par le maire ou le président du conseil municipal qui insistera sur le fait que les autorités qu'ils représentent considéreront les recommandations du panel comme contraignantes.



16. Volet d'intégration

Or, avant que les panélistes ne commencent à écouter les discours des experts, il est important qu'ils apprennent à se connaître et que se crée une ambiance propice à la discussion, à l'exploration du sujet et à l'action pour le bien commun.

Le premier jour, les panélistes sont généralement invités à venir un peu à l'avance pour accomplir les formalités. Un petit buffet de bienvenue, avec du thé, café et des biscuits, devrait les attendre. Il convient de s'assurer que les produits offerts aient le label bio, et, si possible, soient issus du commerce équitable (ang. *Fair Trade*). Cette journée débute par une réunion à huis clos – les coordinateurs et les facilitateurs accueillent les panélistes et leur expliquent une fois de plus ce qu'est le panel citoyen et le rôle qu'ils auront à y jouer. Puis, les facilitateurs prennent le relais et les règles de la conduite des discussions du panel sont fixées de commun accord ou exposées. Exemples des règles à stipuler : respect, ouverture, écoute attentive, respect du sujet, respect des besoins des uns et des autres, mise en sourdine des téléphones portables.

Pour se connaître mutuellement, les panélistes peuvent être divisés en groupes de 4 personnes et se présenter tour à tour, puis changer de groupe et faire de même. Chaque groupe peut se voir réserver une petite table, mais cela n'est pas nécessaire. À Gdańsk, les chaises sont numérotées de manière à former des « nids » à 4 places, sans tables. Les panélistes reçoivent des cartes avec le numéro du « nid » tiré au hasard, chaque « nid » étant toutefois agencé de telle sorte qu'ils puissent faire connaissance avec un maximum de personnes possible ; pour

ce faire, le mieux est que les gens tournent régulièrement et ne se retrouvent jamais dans le même « nid ». A chaque tour, les panélistes sont invités à se présenter – ils disent leur nom et leur métier ou occupation. Voici quelques exemples de sujets qui facilitent l'intégration :

- ce que j'aime dans ma ville,
- les endroits que j'aime fréquenter,
- si j'étais maire de la ville, que ferais-je ?

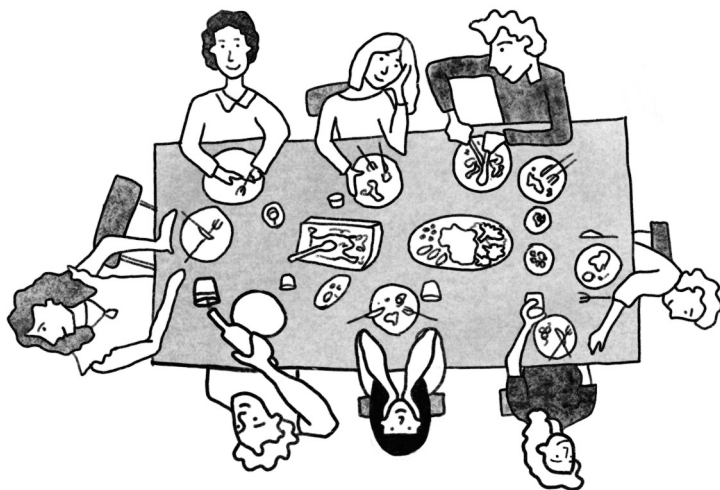
Cette partie peut également être réalisée selon les principes de Speed Dialogue ou de World Café.

L'intégration s'opère en outre pendant les pauses café et pauses déjeuner, plus longues. Surtout pendant les pauses déjeuner, il est utile d'encourager les panélistes à avoir des conversations informelles avec des experts.

En contactant le traiteur, il est important de prévoir des plats végétaliens ou commander d'emblée un menu intégralement à base de fruits et légumes. L'avantage de la cuisine végétale est qu'elle s'adresse en principe à tout le monde, ce n'est donc pas la peine de se soucier du nombre de plats végétariens ou végans à commander, puisque tous les convives peuvent se servir à volonté dans le buffet mis à leur disposition. Il est toutefois important de connaître à l'avance les besoins alimentaires particuliers, tels que le régime sans gluten. La priorité est que tous les panélistes soient satisfaits de la nourriture. Des plats entièrement végétaux seront donc une très bonne idée à conditions que leur qualité soit irréprochable et que chefs soient à même de satisfaire les goûts variés des panélistes afin que chacun soit content de trouver quelque chose à son goût.

Les gâteaux exclusivement végétaliens sont aussi tout à fait disponibles. Lors du premier panel citoyen à Gdańsk, ce n'est qu'à la toute fin des débats que les panélistes ont appris que tous

les gâteaux étaient végétaliens – sans lait et sans œufs – et ils y ont applaudi car les viennoiseries étaient tout simplement goûteuses.



En fixant l'agenda, on peut également prévoir un atelier de pleine conscience (ang. *mindfulness*), voué à améliorer les capacités d'écoute, mettre de côté les préjugés, apprendre à ne pas juger autrui, développer l'empathie et libérer les émotions négatives (technique de lâcher prise, ang. *letting go*). Le développement de ces aptitudes peut, bien sûr, prendre du temps, même des années, cependant le simple fait de les signaler lors d'un atelier de courte durée peut avoir un impact positif sur le groupe et le déroulement du panel. Ceci est particulièrement important dans le cas des sujets qui touchent les émotions. Un atelier de pleine conscience peut être prévu dans l'agenda du premier jour ou programmé dans une journée supplémentaire afin que la participation y soit volontaire.

A Gdańsk, les réunions du panel commencent généralement à 10h00 et se prolongent jusqu'à 16h00. Les panélistes peuvent venir dès 9h00 pour prendre un thé ou café. Le temps avant le début de la réunion est également une opportunité pour des discussions informelles ou pour consulter les supports d'appoint. A la fin de chaque journée, il est utile de ménager une discussion sur ce qui s'est passé pendant celle-ci et formuler une récapitulation. Si nécessaire, on peut commencer cette partie par une courte conversation en groupes, puis présenter les conclusions ou les problèmes soulevés lors des débats collectifs.



17. Vérification de l'agenda

Le rôle de l'équipe de suivi est de vérifier si les coordinateurs ont correctement préparé l'agenda – la première chose à vérifier est de savoir si différentes perspectives ont été prises en compte et si le temps consacré à des cas particuliers ne suscite aucune objection. On peut également vérifier si les thématiques sont disposées selon un bon ordre. Que se passe-t-il si l'équipe de surveillance a des réserves et que les coordinateurs estiment au contraire que les décisions prises sont correctes ? Dans ce cas, on peut lancer la procédure de vérification de l'agenda. Elle peut porter sur la question du choix de l'expert, la durée des débats, le choix d'une thématique particulière. On part du principe que les membres de l'équipe de surveillance ne doivent pas nécessairement être des experts en la matière et connaître les questions de fond détaillées. Par conséquent, si quelque chose

suscite des doutes, des experts externes sont invités à prendre la décision finale.

Cela peut se faire de la manière suivante : la procédure de vérification de l'agenda est déclenchée à la demande d'au moins 40 % de la composition de l'équipe de surveillance ; dans ce cas :

1. Une liste de 10 universités des plus grandes villes du pays est préparée. S'il y a plusieurs universités dans une ville donnée, on peut convenir que, par exemple, le choix sera porté à la plus ancienne. Le point ici est de compiler la liste des universités de manière à éviter toute démarche discrétionnaire. En outre, chaque membre de l'équipe de surveillance peut en suggérer un établissement d'enseignement supérieur de son choix.
2. Au sein de ces universités, on identifie les départements, chaires ou laboratoires dont la spécialisation est la plus proche du sujet du panel.
3. Dans les équipes de ces départements, chaires ou laboratoires on sélectionne les enseignants-chercheurs ayant au moins le titre de docteur. Dans ce groupe, composé a priori de scientifiques issus de différents établissements, on tire au sort trois ou quatre personnes. Ainsi émerge un groupe d'experts dont le rôle sera de résoudre le dilemme associé à la teneur de l'agenda.

Il devrait prendre des décisions à l'unanimité ou au moins à une majorité absolue (par exemple trois votes « pour » sur quatre experts), car cela indique que la modification du programme est clairement nécessaire. Si le niveau de consentement requis n'est pas atteint, la voix des experts est considérée comme un avis et la décision appartient aux coordinateurs.



18. Facilitateurs

Le rôle des animateurs des réunions du panel ne se limite aucunement à distribuer la parole ou présenter les intervenants. La fonction des facilitateurs est de créer une bonne ambiance pendant les réunions, d'instaurer une confiance mutuelle entre les panélistes et, par leur attitude, de corroborer la crédibilité du panel dans son ensemble. Les facilitateurs aident également le groupe à formuler des recommandations tout en maintenant la neutralité – ils n'évaluent pas les propositions soumises. Quels sont les traits recherchés chez les facilitateurs ? Par-dessus tout, ils doivent aimer les gens, entretenir de bons contacts avec le groupe, susciter la confiance, écouter et, idéalement, rayonner la gentillesse ressentie par les autres. Est également importante l'aptitude à soutenir le groupe dans son effort de formulation des idées ou de conception d'exercices aidant à mieux comprendre un sujet donné et à dégager la sagesse collective dont le groupe est porteur. Les facilitateurs devraient également être en mesure de faire face à des situations « difficiles », c'est-à-dire lorsque le groupe ou l'un des membres du groupe est soumis à des tensions ou ne maîtrise plus ses émotions. Les facilitateurs donnent le ton aux réunions du panel. La capacité d'être présent et de réagir à ce qui se passe est également essentielle (les ouvrages recommandés sur ce sujet sont : « Le pouvoir du présent » d'Eckhart Tolle et « Sedona Method » de Hale Dwoskin).

Dans le volet pédagogique, une personne suffit pour présenter les experts et des parties. Cependant, en ce qui concerne l'élaboration des recommandations, deux ou même trois personnes peuvent être nécessaires, selon le style des réunions. A mon avis,

les coordonnateurs de panel peuvent, si nécessaire, endosser le rôle de facilitateurs. Tout dépend de la situation.²



19. Elaboration des recommandations

Dès lors que les panélistes se sont familiarisés avec le sujet et l'ont digéré, le moment est venu d'élaborer les recommandations finales. Cela peut prendre deux jours ou plus, selon l'ampleur de la gamme thématique du panel. Les points à réaliser dans cette partie du panel sont les suivants :

- établir une vision de ce à quoi les panélistes aspirent (vision de la ville après mise en œuvre des recommandations) ou, en d'autres termes, déterminer ce qu'ils veulent dans un cas donné,
- le cas échéant, l'approfondissement de la compréhension du sujet ou des problématiques essentielles y afférant, la détermination des règles et des valeurs,
- rappeler aux panélistes les solutions proposées par les experts et les parties prenantes,
- notification par les experts des propositions préliminaires de recommandations,
- analyser et préciser les propositions de recommandation,
- recueillir les commentaires relatifs aux propositions émanant des experts, des parties prenantes et des habitants,

² Pour ce qui est de la conduite des débats du panel, il peut être utile de consulter l'ouvrage « *Facilitating with Heart* » de Martha Lasley.

- analyse des commentaires recueillis par les panélistes,
- réanalyse de la proposition de recommandation par le panel,
- sélection des recommandations.

Cette partie est adaptée au sujet du panel et le rôle des coordinateurs et des facilitateurs est d'apprécier ce dont les panélistes ont besoin pour être prêts à faire des propositions de recommandations et à voter en toute conscience. Le programme de cette partie sera différent si la question posée au panel commence par « doit-on », par exemple « doit-on autoriser ou non la chasse à l'élan ? »³, et différent si elle commence par « comment ? ». Dans ce deuxième cas, la panoplie des solutions soumises au choix et à la discussion sera bien plus grande. Cette partie du panel peut être réalisée de plusieurs manières et les coordinateurs, secondés par les facilitateurs, disposent d'un vaste champ de solutions à découvrir. Je souhaiterais présenter, en guise d'inspiration ou d'idée à exploiter, quelques astuces qui ont fonctionné chez nous.

Un élément utile qui a été introduit dans l'organisation des panels citoyens à Gdańsk est celui des « livrets », à savoir petits fascicules récapitulant les solutions proposées par les experts et les parties prenantes et issues des consultations ouvertes.

³ Le sujet d'un tel panel peut également être formulé de manière plus ouverte, par exemple : « La population d'élans dans notre région a augmenté et nous recevons de nombreux signalement de pertes dans les cultures agricoles et les plantation forestières d'arbres. Que pouvons-nous faire dans cette situation ? » L'abattage sélectif de l'élan n'est que l'une parmi les solutions possibles. Une telle proposition est apparue récemment en Pologne et on a envisagé la mise en place de l'interdiction de la chasse à l'élan. Suite à un mouvement de protestations au sein de la société, cette idée a été abandonnée.



Ces propositions, imprimées pour chaque réunion, sont nombreuses et forment facilement un petit livret. Nous avons remarqué que les pauses entre les réunions peuvent faire oublier aux panélistes certains éléments des discours qu'ils viennent d'entendre et ce qui a été proposé. Par conséquent, avant que les panélistes ne soumettent leurs idées de solutions, il est bon de réserver du temps pour bien passer en revue toutes les propositions avancées jusqu'ici à propos d'un sujet donné. En pratique, cela correspond au créneau horaire réservé dans l'agenda à la lecture des livrets. C'est aussi un moment de réflexion personnelle. L'étape suivante peut être la discussion en groupes, l'échange sur ce que les panélistes jugent comme actions prioritaires à entreprendre. Au préalable, il est bien sûr conseillé d'envoyer les livrets par e-mail et, en parallèle, en distribuer la version imprimée à ceux qui n'utilisent pas Internet. On ne

peut néanmoins pas supposer que tout le monde les aura lus avant la réunion, il convient donc de s'assurer que les panélistes en prennent connaissance pendant le débat. Et si quelqu'un les a déjà lus, il a le temps de les examiner ou d'en parler avec d'autres panélistes.

Selon le sujet, une analyse coûts-avantages peut être utile (ang. *cost-benefits matrix*). Pour la réaliser au sein d'un groupe, on peut utiliser quatre tableaux à feuilles mobiles. Prenons comme exemple le sujet des changements climatiques. Sur le premier tableau à feuilles mobiles, on listera les avantages apportés par les réformes introduites dans le but de protéger le climat. Les coûts de ces réformes seront répertoriés sur le deuxième. Le troisième tableau fera apparaître les bénéfices liés au maintien du statu quo, c'est-à-dire à l'inaction, et le quatrième aux coûts de cette inaction. Cet exercice permet de mieux saisir les conséquences potentielles des réformes, pour peu qu'on décide de les instaurer, ainsi que les implications du renoncement à celles-ci.

Les suggestions initiales de recommandations peuvent être recueillies dans le cadre d'un remue-méninges classique. On peut adopter le principe selon lequel chaque panéliste peut soumettre une proposition de solution. Celle-ci peut reprendre une suggestion avancée préalablement par les experts ou les parties prenantes ou émaner des panélistes eux-mêmes. A ce stade, les propositions ne sont pas évaluées – on les note exactement dans la forme dans laquelle elles sont énoncées. Chaque panéliste peut en soumettre autant qu'il le souhaite. Le but est que toute idée susceptible de se transformer en solution d'un problème donné soit notifiée et enregistrée. Les panélistes ne doivent pas se sentir gênés. Le rôle des facilitateurs est de créer un espace dans lequel sera bienvenu tout propos que les panélistes estimeront opportun à faire entendre. Le temps d'évaluer, d'analyser et de modifier les

propositions viendra plus tard. C'est une bonne idée que de noter les suggestions directement sur un ordinateur et de les afficher à l'écran. Au départ, nous l'avons fait sur des tableaux à feuilles mobiles, mais les personnes assises à l'arrière de la salle ont signalé qu'il leur était difficile de les lire.



Cette étape peut également être réalisée en utilisant la méthode de facilitation dynamique (ang. *dynamic facilitation*). Dans ce cas, on prépare quatre tableaux à feuilles mobiles sur lesquels seront notés, respectivement, les problèmes (défis, enjeux), solutions (options possibles), motifs d'inquiétude ou de craintes, et enfin – données ou faits. L'ouvrage à recommander sur cette méthode est « From Conflict to Creative Collaboration » de Rosa Zubizarreta.

En guise d'exercice introductif, il est très utile de créer une vision de la ville après la mise en œuvre des recommandations

du panel. A quoi la ville ressemblera-t-elle alors ? Quel est l'idéal que nous voulons atteindre ? Une fois celui-ci défini, on peut se demander, dans l'étape suivante, lesquelles recommandations y conduiront.

Les discussions peuvent se dérouler en petits groupes, par exemple selon les modalités de World Café, ou en groupes allant jusqu'à une douzaine de personnes. Dans ce dernier cas, il est bon que le débat soit animé par les facilitateurs. L'avantage des petits groupes est que chaque personne a plus de chances de prendre la parole, alors que les grands groupes offrent une plus grande variété d'opinions et de points de vue.

Cependant, avant que le panel ne commence, il convient de régler la question suivante, importante à ce stade : qui est habilité à soumettre une proposition de recommandation qui sera mise aux votes ? Plusieurs options sont possibles :

1. Une proposition de recommandation est élaborée par un groupe de panélistes (qui peuvent bien sûr s'inspirer de toutes les propositions exprimées par les experts, parties prenantes et résidents).
2. Chaque membre du panel peut soumettre une proposition de recommandation.
3. Une proposition de recommandation peut être soumise par tout panéliste, expert invité ou partie prenante.
4. Une proposition de recommandation peut être soumise par chaque membre du panel, expert invité, partie prenante et résident (après avoir recueilli un nombre suffisant de signatures au soutien de celle-ci ou à titre individuel).

L'avantage de la première option est de faire émerger des propositions qui d'ores et déjà recueillent l'appui d'au moins une partie des panélistes. En revanche, lorsqu'on met aux votes les propositions formulées par les experts et d'autres personnes

(option 4), il est assuré qu'aucune d'entre elles ne s'éclipsera et que les panélistes examineront toutes les propositions. Cela profite aux experts, car ils savent que leurs propositions seront considérées. Cette approche a été appliquée à Lublin et, à l'issue du vote final, le panel a adopté des propositions qui n'avaient pas fait l'objet de discussions en groupes. Cette option peut toutefois signifier que le nombre de propositions à examiner et à discuter sera énorme, ce qui prendra beaucoup de temps.

Une fois les propositions de recommandations recueillies, il est bon de les analyser toutes une par une, en vérifiant d'abord :

- que la proposition donnée constitue la réponse à la question soumise au panel,
- qu'elle est claire et précise.

La décision sur la conformité ou la non-conformité des propositions de recommandations au thème du panel est prise par les panélistes eux-mêmes. A cette fin, on peut utiliser le vote simple en levant la main et à la majorité simple des voix. En outre, on peut vérifier si une proposition donnée est soutenue, par exemple, par au moins 5 panélistes (en fonction de la taille du groupe, ce seuil peut être fixé à 10 %). L'idée est que les propositions controversées, bénéficiant d'un soutien marginal au sein du groupe, ne soient pas présentées à la communauté locale lors de l'étape suivante, bien que l'on sache à l'avance qu'elles seraient éliminées lors du vote final. Cela dépend toutefois du style de discussion adopté dans ce volet du panel. On peut s'en dispenser si les propositions de recommandations préliminaires ont déjà été bien discutées et il est évident que le groupe y consent.

Les propositions préliminaires de recommandations sont ensuite envoyées aux experts et à toutes les parties intéressées, et publiées sur Internet pour recueillir des remarques et commentaires y afférant. Il est également judicieux d'offrir aux experts

un temps nécessaire à ce qu'ils consultent mutuellement leurs remarques et, le cas échéant, prennent position à l'égard de celles-ci. Les remarques des experts pouvant être contradictoires, il est souhaitable de pouvoir motiver plus amplement son avis, se référer aux commentaires énoncés par quelqu'un d'autre. Cet aspect peut s'avérer important, car les panélistes se fondent dans une large mesure sur les connaissances fournies par des experts et une remarque astucieuse peut préjuger de l'adoption ou du rejet d'une recommandation.



Si le panel citoyen est organisé à l'échelon d'une ville, les panélistes auront intérêt à savoir, à propos de chaque proposition de recommandation, si :

- elle est légale,
- qui est compétent pour la mettre en œuvre,
- quel est le coût estimé de sa réalisation.

La préparation des réponses à ces questions incombe à la mairie qui a également la possibilité de les commenter quant au fond. Il convient de prévoir suffisamment de temps pour cela.

La présentation publique des recommandations préliminaires vise à impliquer la communauté dans l'ensemble du processus. Cela donne aux résidents la possibilité de faire valoir leurs points de vue, et aux panélistes – l'occasion de connaître les points de vue des résidents qui n'ont pas été tirés au sort pour participer au panel. Dans ce volet, on peut également organiser des réunions ouvertes pour les riverains.

Les remarques et commentaires recueillis sont envoyés aux panélistes à l'avance et imprimés pour la dernière réunion. S'il y en a beaucoup, il se peut que qu'il faille en faire de nouveaux livrets.

En guise de devoir à faire à la maison pour les panélistes, on peut préparer un « formulaire de soutien à la réflexion personnelle ». C'est un tableau récapitulant toutes les propositions de recommandation avec des cases vides dans lesquelles les participants pourront répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les forces et les faiblesses de la recommandation donnée,
- quels besoins la sous-tendent (en tant que matériel auxiliaire, on peut fournir aux panélistes une liste des besoins humains de base telle qu'utilisée notamment dans la Convention sans Violence).

Au début de la dernière réunion du panel, on peut ménager un temps pour l'échange des idées sur les propositions de recommandation en petits groupes, puis les discuter une par une sur le forum, en posant aux panélistes les trois questions précitées. Le point est que chacun se rende compte des avantages et des inconvénients des solutions respectives, de leurs conséquences et, partant, que le processus de prise de décision soit le plus conscient possible.

De plus, on peut vérifier si la proposition donnée suscite des réticences. Pour ce faire, on demande de lever une main à ceux qui éprouvent des réticences « normales » et deux mains si la réticence est très forte. Lorsqu'il n'y a pas de réticences, personne ne lève la main. Les personnes qui signalent des réticences peuvent être priées d'en expliquer les motifs, à condition bien sûr qu'elles acceptent de le partager. Cela permet au groupe de mieux comprendre le point de vue des autres personnes, ce à quoi sert également la réflexion sur les besoins qui sous-tendent la proposition donnée.

Ce jour-là, il est aussi important de rappeler, et de placer en toile de fond des débats, ce que les panélistes ont défini comme le bien commun et comment ils ont formulé l'objectif à atteindre en lien avec le sujet discuté.



20. Prise de décisions **– vérification du consensus**

Dans la variante idéale, lorsque toutes les propositions de recommandations, leurs avantages et inconvénients, ont été discutés, le choix de celles qui seront acceptées au détriment des autres apparaît évident. Il ne reste plus qu'à vérifier si le consensus a été atteint. Cela peut être fait sur des bulletins en papier, à moins que ne soit possible un vote électronique individuel (par exemple via ordinateurs portables). L'avantage du vote papier est sa crédibilité – si nécessaire, on peut recompter les bulletins et montrer comment les panélistes ont voté.

Si une seule proposition de recommandation a été soumise en lien avec un problème donné, le consensus peut être vérifié en demandant aux experts de cocher, sur leurs bulletins de vote, l'une des huit options au choix :

1. Je suis absolument d'accord.
2. Je suis d'accord.
3. Je suis d'accord, bien que j'aie certains doutes ou réserves.
4. J'ai de sérieux doutes.
5. Je suis plutôt en désaccord.
6. Je ne suis pas d'accord.
7. Je ne suis absolument pas d'accord.
8. La proposition est déjà mise en œuvre à un degré suffisant.

Seules l'option 1, 2 et 3 signifient l'appui à l'adoption de la proposition de recommandation considérée. Cocher une quelconque des cases restantes équivaut au refus de soutenir la proposition de recommandation. Le choix des options est suffisamment large pour permettre à chacun d'exprimer son avis avec précision et honnêteté. La huitième option peut être utile si une recommandation est déjà mise en œuvre et que les panélistes la soutiennent et ne veulent pas voter contre, en la rejetant. Ils peuvent alors indiquer que, à leur avis, l'initiative préconisée est déjà mise en œuvre de manière suffisante (par conséquent, la recommandation n'est pas adoptée). La détermination du résultat consiste à compter les personnes ayant choisi chacune des options respectives et à présenter le soutien total en forme de pourcentages (les votes accordés aux options de 1 à 3 sont additionnés pour vérifier le niveau de soutien pour chaque recommandation).

Que se passe-t-il en revanche si, à propos d'un problème donné, plusieurs propositions de recommandations contradictoires ont été soumises ? On peut voter en utilisant l'échelle décrite ci-dessus, ou préférentiellement, en indiquant les options sélec-

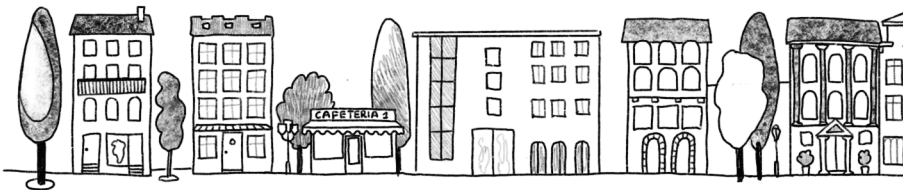
tionnées. Lorsqu'on choisit le vote sur une échelle, les panélistes évaluent les différentes propositions exactement comme ci-dessus. Les propositions qui s'excluent mutuellement sont disposées en un bloc sur le bulletin de vote et, par exemple, une couleur indique au votant qu'il doit n'en choisir qu'une seule. La différence réside dans la façon dont ces voix sont comptées. S'il y avait, mettons, trois propositions à choisir, on vérifie d'abord si elles dépassent le niveau de soutien de 80 %. Si une seule proposition a dépassé ce plafond, la situation est claire : elle est réputée choisie. Toutefois, si le seuil a été dépassé par deux propositions ou par toutes les trois, les votes sont convertis en points selon le schéma suivant :

1. Je suis tout à fait d'accord – 3 points,
2. Je suis d'accord – 2 points,
3. Je suis d'accord, bien que j'aie des doutes ou réserves – 1 point.

L'option choisie est celle qui aura reçu la plus grande somme de points.

En cas de vote préférentiel, un bulletin de vote séparé est confectionné (ou une partie distincte de celui-ci). Le vote s'opère en attribuant le chiffre 1 à l'option que le votant estime être la meilleure, le chiffre 2 à l'option qui est son deuxième choix, le chiffre 3 à l'option qu'il choisit en troisième lieu (et ainsi de suite s'il y a plus d'options). Il reste à déterminer si, pour que le vote soit valable, il convient d'indiquer autant de préférences qu'il y a d'options ou s'il peut y en avoir moins. Cela influe sur le résultat du vote. C'est donc une question importante et potentiellement controversée (lors de l'organisation du panel à Lublin, la discussion à ce propos entre les coordinateurs a duré plusieurs heures et a abouti à l'adoption de la méthode de vote selon une échelle avec attribution de points, décrite ci-dessus).

PROPOSITION	1. Je suis absolument d'accord	2. Je suis d'accord	3. Je suis d'accord, bien que j'aie certains doutes ou réserves
C'est le meilleur livre sur la démocratie que j'aie lu			
Ce livre devrait être adapté en un film d'action			
Il serait pas mal d'être tiré(e) au hasard pour participer au panel.			



Sélectionnez l'une des options en plaçant un « X » dans la case correspondant à chaque proposition.

Les options 1, 2 et 3 expriment un soutien à cette recommandation et les options 4, 5, 6, 7 et 8 équivalent au rejet de celle-ci.

4. J'ai de sérieux doutes	5. Je suis plutôt en désaccord	6. Je ne suis pas d'accord	7. Je ne suis absolument pas d'accord	8. La proposition est déjà mise en œuvre à un degré suffisant



Car il faut savoir que si quelqu'un n'indique que sa première préférence, le vote préférentiel se transforme en vote à la majorité. La question est alors de savoir s'il faut « contraindre » les panélistes à renseigner toutes les options ou leur laisser en omettre certaines. On peut opter pour cette dernière solution, tout en encourageant les panélistes à indiquer un maximum de préférences et en décidant de compter les votes par la méthode de Borda modifiée (ang. *Modified Borda Count*).

Quel en est le principe ? Supposons qu'il y ait cinq options à choisir. Si quelqu'un a évalué sa préférence pour chacune de celles-ci, sa première préférence reçoit 5 points, la deuxième – 4 points, la troisième – 3 points, etc. Néanmoins, si quelqu'un s'est limité à indiquer seulement deux préférences, la première reçoit 2 points et la seconde – 1 point. La force d'une telle voix étant plus faible, il est avisé de renseigner toutes les options. Ce n'est toutefois pas obligatoire. En comptant les votes selon cette méthode, il peut être commode d'utiliser le logiciel Decision-Maker développé par Peter Emerson de The Borda Institute de Borda, à commander auprès de l'Institut (www.deborda.org) ou disponible en ligne sur www.decision-maker.org. On peut également préparer soi-même une fiche pour calculer le résultat dans Excel.

Mais comment savoir si le consensus a été atteint ? La vérification passe par le calcul du coefficient de consensus (ang. *consensus coefficient*). Pour ce faire, on divise le nombre de points reçus par une proposition donnée par le nombre maximal de points qui peuvent être obtenus. Ensuite, on peut convertir les résultats en pourcentages et vérifier si le niveau supposé, par exemple 80 %, a été atteint.

Étant donné que l'objectif du panel est de rechercher un consensus, le vote peut être répété. Il est important de déterminer à l'avance et annoncer clairement le nombre de répétitions autorisé, par exemple deux ou même cinq fois. Car le but est de vérifier la possibilité d'élaborer une recommandation que tout le monde ou presque pourra accepter. Ainsi, si une proposition n'obtient pas le niveau requis de soutien, elle peut être modifiée afin de répondre aux besoins des personnes qui y objectent ou soumise à nouveau au débat. L'objectif n'est pas seulement de conduire un vote, mais de trouver les meilleures solutions possibles pour contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie. La priorité est de rechercher des solutions pour le bien commun. Il s'agit également de déterminer les conditions de la répétition du vote, par exemple à la demande d'un membre du panel, sur avis favorable d'au moins la moitié des membres du panel.

Il est bon de compter les résultats du vote sur-le-champ. Lorsque le vote consiste à indiquer ses positions sur une échelle, les résultats sont entrés dans la feuille de calcul dans Excel. On a besoin d'une équipe de deux personnes – une d'entre elles lit les positions exprimées sur les bulletins de vote et l'autre les saisit dans la feuille. Pour un comptage plus rapide des votes, ces équipes peuvent être plusieurs. Afin de garantir la transparence et la crédibilité du vote, on peut inscrire, sur chaque bulletin, la lettre de la colonne correspondant dans le fichier Excel et, lorsque le travail se fait sur plusieurs ordinateurs, le numéro de l'ordinateur. Par exemple, on peut inscrire sur un bulletin l'annotation « O1, B », ce qui signifie que cette voix a été saisie dans la colonne B du fichier Excel, sur l'ordinateur 1. Si nécessaire, on peut vérifier que le dépouillement des voix a été effectué correctement, tout en préservant le secret du vote.



Ce jour-là, à la fin, une fois le vote et le dépouillement des voix terminés, il est bien de prévoir un gâteau pour tout le monde et une photo de groupe.



21. Annonce des résultats du panel

Il est conseillé d'annoncer les résultats du vote dès que possible, y compris immédiatement après avoir terminé le comptage des voix. On peut ensuite assurer une transmission du dépouillement en direct sur Internet et afficher les résultats sur le site Web. Qui doit présenter les recommandations du panel ? Ceux qui y ont travaillé, à savoir les représentants des panélistes. Il est souhaitable que la mairie annonce par anticipation la date à laquelle elle prendra position par rapport aux résultats, par exemple une semaine après leur publication, pour avoir le temps

d'en prendre connaissance sans hâte. On peut également organiser une communication officielle des recommandations au maire de la ville ou au président du conseil municipal.



22. Mise en œuvre des recommandations

Il ne reste plus qu'à mettre les recommandations du panel en œuvre. Selon les principes que nous appliquons en Pologne, les recommandations qui ont reçu un soutien à hauteur de 80 % sont mises en œuvre automatiquement, tandis que celles bénéficiant d'un soutien moins important sont traitées comme

résultats de consultations publiques. Le conseil municipal a donc la latitude de les accepter ou rejeter. Cette étape, elle aussi, doit se dérouler en toute transparence – des informations sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations respectives doivent être disponibles sur le site Web, de préférence en indiquant la personne qui en est responsable.

En fonction de la nature des recommandations émises, les panélistes peuvent également être invités à coopérer à l'élaboration des projets détaillés de leur mise en œuvre. Un an après la tenue du panel, on peut aussi organiser une réunion afin de leur présenter en personne comment les recommandations qu'ils ont formulées s'incarnent dans les faits. Ce sera également une bonne idée que de créer une équipe avec la participation d'experts et d'expertes, qui développera une conception détaillée de la mise en œuvre des recommandations du panel.

Si le panel citoyen a été organisé à l'échelon de l'État et a eu pour objet des modifications de la loi, il faut que son site Web contienne des informations exhaustives sur le processus législatif et sur les résultats finaux du panel. Ces mêmes informations doivent bien entendu être communiquées également aux panélistes, par e-mail ou par courrier.



23. Les panels citoyens en tant qu'élément permanent de la démocratie

Les panels citoyens peuvent être organisés de manière ad hoc, lorsqu'un problème important se pose, ou devenir également un élément permanent de la démocratie – une modalité de prise

de décisions à l'échelle d'une ville ou de l'Etat. Dans une ville, on peut poser comme principe l'organisation d'au moins trois ou quatre panels par an. Un nouvel organe – le sénat citoyen – peut être créé pour déterminer les thèmes des panels citoyens pour une année entière. On peut y convier des ex panélistes, à savoir des personnes qui ont déjà participé à cette forme de démocratie et en ont l'expérience. Le sénat citoyen peut fonctionner selon des principes similaires à ceux du panel : sa composition reflétera la structure démographique de la ville, ses membres seront issus exclusivement d'un tirage au sort et il sera habilité à inviter des experts de deux sexes pour s'assurer un soutien sur les questions de fond. Le sénat peut avoir pour mission de :

- déterminer les sujets des panels pour l'année à venir,
- employer des coordinateurs du panel,
- approuver les propositions de modifications substantielles dans la procédure d'organisation des panels,
- assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations⁴.

Le mandat d'un membre du sénat pourrait être, par exemple, d'un an (ou un peu plus) et un tiers de sa composition serait renouvelé tous les quelques mois. Les nouvelles recrues recevraient une formation appropriée, alors que la plupart des membres rompus à l'exercice échapperaient à la rotation pour en assurer la continuité. La création d'un sénat citoyen permet d'encrer les panels dans le système démocratique et donne également au public la possibilité d'exercer un contrôle sur l'organisation des panels, leur qualité et leur signification.

⁴ Le concept présenté ici s'inspire du modèle développé à Eupen en Belgique par un groupe international d'experts de deux sexes pour la Communauté germanophone de ce pays.



Supplément: Principes de base pour l'organisation des panels citoyens

- 1. Sélection aléatoire des participants :** toutes les personnes participant au panel citoyen sont tirées au sort. Chaque personne potentiellement habilitée à participer au panel citoyen devrait recevoir une invitation pour y participer.
- 2. Représentativité du panel au niveau démographique :** la composition du panel citoyen doit illustrer au mieux la structure démographique de la communauté concernée par le sujet du panel. Dans ce but il est possible d'utiliser l'ensemble de critères démographiques, tels que l'âge, le sexe, le quartier habité ou autre. Le but est de créer une communauté sur une échelle réduite afin qu'on ressente qu'elle « nous ressemble ». La taille du panel doit être assez grande afin de prendre en considération la diversité des perspectives. Pour tous les panélistes des per diem sont prévus afin de couvrir au minimum les frais de participation aux réunions du panel.
- 3. L'équipe de coordinateurs indépendants :** le panel citoyen est présidé par une équipe de coordinateurs indépendants dont le rôle est, en particulier, la préparation du processus de tirage au sort et du programme mais également l'invitation des experts et facilitateurs. Lorsque le panel citoyen est organisé sur demande de l'autorité municipale ou du parlement il est essentiel qu'aucun des membres de l'équipe des coordinateurs ne soit un employé de l'administration publique. Les coordinateurs doivent être impartiaux – ils

ne peuvent, par exemple, être des politiciens actifs ou des personnes engagés directement sur un sujet donné.

- 4. Le panel citoyen a la possibilité d'inviter des experts :** même si le programme est établi par une équipe de coordinateurs, le panel citoyen a la possibilité d'inviter des experts supplémentaires qu'il peut lui-même choisir. La participation des experts peut prendre différentes formes, telles que la participation en direct, la transmission vidéo, l'enregistrement, l'expertise écrite ou autres.
- 5. La considération, au niveau pratique, du champ le plus large en terme de perspectives :** si diverses solutions et perspectives existent sur un sujet donné, il est idéal lorsqu'elles sont toutes présentées dans la partie éducative du panel (par les experts invités). En raison d'un temps limité ou d'autres nécessités d'ordre pratique, la méthode de regroupement des perspectives peut être adoptée. Les présentations d'experts peuvent prendre différentes formes, telles que la participation en direct, la transmission vidéo, l'enregistrement, l'expertise écrite ou autres.
- 6. L'invitation de toutes les parties intéressées :** chaque organisation, groupe informel ou institution dont le champ d'action concerne le sujet du panel citoyen a le droit de présenter son avis en personne. L'équipe de coordinateurs identifie uniquement les parties sans réaliser de sélection. Il est possible que la procédure de sélection de représentants de partie soit appliquée en raison des contraintes temporelles ou du nombre élevé de parties. Dans cette situation la diversité des perspectives est prise en compte.

7. **Délibération** : la clé de voûte du panel citoyen est la discussion des citoyens qui implique l'écoute des autres et la délibération sur les différentes options possibles. Le programme du panel doit comprendre à la fois les discussions en petit groupe tout comme en forum, afin de garantir des chances plus élevées de s'exprimer sur un sujet donné et d'être écouté. La partie de délibération sera menée par des facilitateurs qualifiés.
8. **Ouverture** : tous les membres de la communauté concernée par le sujet du panel doivent avoir la possibilité de montrer leur position sous forme de commentaire, proposition ou suggestion.
9. **Suffisance du temps pour délibérer** : la garantie d'un temps suffisant pour résoudre des questions liées à un sujet donné est nécessaire afin de prendre une décision réfléchie. Si la question n'est pas urgente, il n'est pas nécessaire de presser la décision. Le panel citoyen doit avoir la possibilité de prolonger ses réunions, à la fois au niveau de leur durée qu'au niveau de leur nombre s'il en décide ainsi (certaines limites concernant le budget du panel sont possibles).
10. **Influence** : dès le début, les questions concernant les recommandations du panel doivent être décrites de manière explicite. Idéalement, les recommandations qui ont reçu le soutien nécessaire du panel, c'est-à-dire à niveau préalablement établi, seront reconnus comme juridiquement valides et contraignants (lorsque qu'elles sont conformes aux lois en vigueur).

- 11. Transparence :** toutes les interventions dans la partie éducative doivent être à la fois diffusées en direct et enregistrées. Tous les matériaux transmis au panel citoyen doivent être disponibles sur le site web. Des informations claires concernant comment les recommandations du panel seront mises en oeuvre doivent être disponibles sur le site web et être actualisées avec les activités entreprises. Un rapport présentant les détails de la méthodologie utilisée à des fins d'organisation du panel doit être présenté par l'équipe de coordinateurs.
- 12. Promotion :** le panel citoyen est un évènement important dans la vie d'une communauté donnée et les citoyens devraient être informés que ce dernier a lieu. Des informations concernant les possibilités de participation et les moyens de suivre son activité doivent être mises à disposition. L'information concernant l'organisation du panel citoyen sur un sujet donné doit être rendue publique avant le début des réunions.

Le présent jeu de normes a été élaboré par Marcin Gerwin en coopération avec un groupe international d'experts.



Soutien dans l'organisation et la promotion des panels citoyens



Le guide des panels citoyens peut être téléchargé en format pdf et en e-book, en plusieurs langues, à partir des sites : citizensassemblies.org et otwartyplan.org.

Si vous souhaitez organiser un panel citoyen dont le thème serait lié en particulier à la nature et à la société et avez besoin de soutien, n'hésitez pas à contacter l'auteur en écrivant à l'adresse e-mail suivante : marcin@citizensassemblies.org.

Le panel citoyen est une nouvelle forme de démocratie qui permet de prendre des décisions à l'échelle d'une ville, de l'État et même au niveau de la communauté internationale. Le panel citoyen désigne un groupe de résidents et de résidentes choisis au hasard, en tenant compte de critères démographiques tels que le sexe et l'âge. C'est une ville ou un État en condensé. Le rôle du panel citoyen est d'analyser en profondeur un sujet donné, de discuter des différentes solutions, d'écouter les arguments pour et contre, puis de prendre des décisions éclairées et conscientes. Le guide de Marcin Gerwin présente, étape par étape, comment organiser les panels citoyens, principalement municipaux.



dr Marcin Gerwin – spécialiste du développement durable et de la participation, coordinateur de panels citoyens. Politologue de formation, auteur d'une thèse sur le développement durable dans le contexte des défis mondiaux. Co-fondateur de l'Initiative pour le Développement de Sopot, engagé depuis de nombreuses années dans la promotion d'une démocratie efficace en Pologne. Auteur des ouvrages « Żywność i demokracja » (« Alimentation et démocratie ») et « Żywność przyjazna dla klimatu » (« Alimentation respectueuse du climat »).