

**Processus et dispositifs d'intervention
dans les décisions publiques aux Etats-Unis**

Sanda Kaufman

Professor of Planning and Public Administration
Director, Master of Arts in Environmental Studies
Levin College of Urban Affairs
Cleveland State University
1717 Euclid Avenue
Cleveland, OH 44115
216.687.2367

sanda@urban.csuohio.edu

<http://urban.csuohio.edu/~sanda/>

Processus et dispositifs d'intervention dans les décisions publiques aux États-Unis

On considère qu'une décision est de nature publique lorsque ses objectifs, moyens, et/ou ses conséquences affectent les intérêts et le bien-être de nombreuses parties prenantes en vertu de leur appartenance à une unité politico-administrative (ville, région, pays) et ce quel que soit leur degré (capacité) de contrôle des processus et des résultats. En voici quelques exemples émanant des États-Unis :

- Promulgations ou modifications de la législation régissant les espaces locaux ou régionaux,
- Choix de sites en vue de l'aménagement de parcs, de trajets et d'emplacement de sorties d'autoroute ou afin d'y réaliser des installations susceptibles de nuire à l'environnement,
- Accords sur la composition chimique de l'essence dans une région donnée, sur les conditions permettant de construire des résidences sur des terrains agricoles, ainsi que sur les moyens légaux de protéger les ressources naturelles.

Dans ce qui suit, je vais citer quelques exemples issus du contexte nord-américain à propos des processus de décisions publiques avec ou sans intervention, en discutant des avantages et des inconvénients que la négociation comporte dans quelques classes de situations définies par trois dimensions-clé: leur but, le degré de congruence des intérêts des parties prenantes, et le degré de formalité du processus de décision.

La plupart du temps les décisions publiques deviennent nécessaires à la suite d'un événement-crise, d'un accident ou d'une situation qui demande une réponse urgente. D'autres décisions publiques tiennent plutôt d'une idée, d'une initiative ou d'une réponse à des besoins non-urgents. Leur caractère public confère aux décisions un nombre de traits communs, bien que chaque situation soit dans une grande mesure unique.

En règle générale, les décisions publiques concernent des parties interdépendantes qui ont des intérêts opposés ainsi que des intérêts communs, aucune d'entre elles ne pouvant agir unilatéralement pour atteindre ses objectifs sans la coopération des autres. Les situations réclamant des décisions publiques sont souvent compliquées, nécessitant la compréhension de détails à caractère scientifique ou technique assez complexes au sens qu'ils ne font pas partie des connaissances usuelles des participants aux processus de décision. Ce contenu technique peut donner l'impression d'un manque de transparence, et diminuer ainsi la confiance des participants dans le processus de décision (Ozawa, 2005; Lewicki, 2006). Les conséquences des décisions publiques sont parfois de longue portée, ce qui rend leur évaluation difficile et réduit leur valeur immédiate aux yeux des participants. Paradoxalement, la complexité de ces situations est à la fois un obstacle aux solutions et une opportunité qui réside dans l'existence-même des différences entre les parties prenantes en termes d'intérêts, tolérance des risques, et préférences à court et long terme, (Lax & Sebenius, 1986).

Les solutions aux problèmes du moment ont souvent des conséquences négatives sur d'autres problèmes dont on ignore l'existence du fait d'un cadrage ciblé qui les exclue. C'est ce qui arrive dans le domaine des décisions publiques, car leur cadrage est souvent très étroit par nécessité, par manque de temps et de ressources, et parfois même par manque de formation et d'expérience. Cela explique les nombreuses surprises que l'on a au moment de la mise en œuvre des décisions (Dorner). Ceux qui interviennent dans les processus de décisions publiques – modérateurs et médiateurs – sont un apport considérable à l'élargissement des cadrages pour permettre aux participants d'anticiper les effets que leurs décisions peuvent avoir sur des aspects de la vie publique auxquels les parties ne s'intéressent pas directement.

La plupart du temps, les parties intéressées n'ont pas le pouvoir d'imposer leurs préférences, sinon elles l'exerceraient, car il est bien plus facile d'agir unilatéralement que de s'engager dans des décisions collectives. Elles ont pourtant, au moins aux États-Unis, la capacité croissante d'empêcher la mise en œuvre de décisions qui ne leur conviennent pas. (Suskind & Cruikshank). C'est donc par nécessité que les gens s'engagent dans des processus collectifs de prises de décisions, qui comportent toujours, de façon formelle ou non, des négociations.

En dépit de ces traits généraux que l'on peut s'attendre à retrouver très souvent, chaque situation est rendue unique par son contexte, son échelle, les enjeux et le passé partagé par les parties prenantes, ainsi que le contenu spécifique de la décision à prendre. Le caractère unique de chaque situation persiste même si l'on examine des catégories de décisions qui partagent sujet, contenu technique, contexte et échelle. Par exemple, si l'on compare des processus de décisions visant spécifiquement la gestion de bassins hydrographiques ou si l'on se concentre sur la recherche de sites pour l'incinération de déchets ou sur la promulgation de règles visant à protéger des sites naturels, on trouve presque autant de variations et de traits uniques à l'intérieur de chaque classe qu'entre des situations appartenant à des classes différentes. De ce fait, il est difficile de transférer des solutions ou des processus d'une situation à l'autre. Par contre, il est possible d'observer, d'apprendre, et de transposer les conditions dans lesquelles certaines approches et stratégies composantes d'un processus de décision sont utiles.

Dans ce contexte, j'avance qu'en théorie les décisions publiques étant par nécessité des décisions collectives, elles impliquent des processus à base de négociation – débattre, échanger de l'information, et finir par parvenir à un consensus qui, bien qu'il ne représente pas la solution optimale pour chacun des participants, est acceptable par tous. Notons que dans la réalité les différences de pouvoir ont des effets importants sur les résultats, et ce sont ces différences même qui posent problème. D'un côté, on maintient comme Habermas (par ex., 1984) que ce n'est qu'en délibérant en toute égalité et honnêteté que l'on peut parvenir à des solutions justes et durables, d'un autre côté ceux qui ont du pouvoir vont l'utiliser pour arriver à des solutions qui les favorisent, refusant dans la plupart des cas de renoncer à leurs avantages. Dans les faits, il y a également des situations que l'on dit « résistantes aux solutions » (Lewicki & al. 2005), insurmontables à un moment précis, qui restent sans issue pendant des périodes de temps très prolongées. Dans certaines de ces situations, les parties prenantes ne visent même pas à aboutir à un accord, mais seulement à échanger des idées et à se faire

comprendre, tout en restant opposés (sur le fond) en ce qui concerne leur problème. Même à ce niveau d'échange de vues, le processus par lequel on communique présente des traits communs avec la négociation. En fait, on retrouve la négociation au centre de toute délibération dans le domaine public, que ce soit dans le but de se mettre d'accord sur une solution ou non. Compte tenu de son caractère central, il convient donc de se pencher sur le processus de négociation qui accompagne tout effort de traiter des affaires publiques par des moyens démocratiques.

Aux Etats Unis, la participation des parties prenantes dans le processus de prise de décisions est établie, même si sa mise en œuvre reste problématique. Mis à part les différences de pouvoir, d'accès aux données et de ressources, tous les acteurs sociaux ne possèdent pas la capacité civique nécessaire à la participation compétente exigée par les décisions publiques qui les impliquent. La capacité civique d'un groupe consiste à savoir comment se retrouver et s'organiser autour d'un intérêt partagé, comment accéder à l'ensemble des moyens et comment se mettre en rapport avec les personnes qui occupent les positions de pouvoir leur permettant de prendre des décisions, comme par exemple des élus locaux.

Sur le plan normatif, les processus de décisions collectives puisent leur légitimité dans plusieurs sources (Menkel-Meadow). John Dewey (édition 1998) a parlé en son temps du pragmatisme politique démocratique qui demande des compromis comme étant l'esprit dans lequel il faut agir dans le domaine public. Hampshire () est allé dans la même direction en parlant de la nécessité de s'engager dans des décisions collectives même en cas de divergence de valeurs : d'une part il est nécessaire d'agir de concert et d'autre part il n'est nullement besoin de se mettre d'accord sur tous les points, et surtout pas sur les idéaux que ces décisions servent.

Par contre, en développant les conditions idéales pour que règne la libre expression de parole nécessaire à l'obtention d'une participation véritable dans le domaine des décisions publiques, Habermas (1984) a effectivement posé un dilemme aux pragmatistes de la veine Dewey. Dans des conditions « imparfaites », impropres à assurer de manière optimale des négociations entre égaux, serait-il préférable de négocier néanmoins une solution à un problème d'intérêt public? Ou bien faut-il opter pour d'autres moyens non-coopératifs (démonstrations, grèves, procès)? Ces derniers, tout en conférant aux parties ayant moins de pouvoir et de ressources la satisfaction de se faire entendre, leur donneraient moins de chances d'aboutir à des solutions du fait du pouvoir qu'ont les autres d'empêcher la réalisation de choix qui ne leur conviennent pas. Dans chaque cas, ce choix dépend en partie des enjeux et de la nature des conséquences d'un manque de décision. Par exemple, dans le domaine environnemental, chaque instant de délai peut permettre la détérioration, souvent irréversible, d'une ressource naturelle ou la poursuite de pratiques susceptibles de nuire à la santé de la population.

Les valeurs prônées par Habermas étant culturellement enracinées dans l'esprit américain, ce n'est pas par manque d'effort qu'elles sont si rarement remplies dans les processus de décisions publiques. Par conséquent, aux Etats Unis on finit plus souvent par agir dans l'esprit de Dewey et Hampshire parce que produire des décisions publiques même imparfaites semble préférable à la paralysie politique qui suivrait

l'attente de conditions parfaites et de consensus sur tous les points et valeurs (Susskind & Cruikshank, 1987).

Aux Etats Unis, on s'accorde en général à dire que les processus de décisions collectives négociés sont nécessaires, qu'ils remplissent ou non les conditions posées par Habermas, et qu'ils aboutissent à de meilleurs résultats que leurs alternatives (e.g. établis par des autorités ou des décisions de juges), c'est à dire mutuels, même *Pareto-optimaux* -- qui mettent à profit toutes les ressources à la portée des participants, et qu'il est impossible d'améliorer pour tous (par exemple, Susskind & Cruikshank, 1987, et Susskind et al., 2005), quoique l'évidence empirique n'en soit pas conclusive. Néanmoins, Menkel-Meadow (2006a) and Bingham (2006) entre autres ont préconisé de ne pas s'engager dans des négociations quand certaines situations dévient par trop des conditions normatives idéales.

Que devrait être un système qui dans l'esprit de Habermas permette d'institutionnaliser des conditions idéales pour prendre des décisions collectives? Il faudrait pour le moins qu'il y ait des étapes connues par tous, édictées par des lois ou par des règlements, ainsi que des procédures claires sur la façon de participer directement ou de se faire représenter. Non moins important; il faut qu'il y ait des moyens pour assurer l'accès de toutes les parties prenantes. Cela comporte des fonds pour gérer le processus de décision collective, pour acquérir et distribuer l'information nécessaire, et pour assurer une intervention compétente, que ce soit la facilitation, la médiation, l'arbitrage ou un procès. Or, souvent dans le contexte américain, il n'y a pas de processus de décision en place quand une décision collective devient nécessaire. Par conséquent, il faut d'abord inventer et négocier ce processus, sans omettre la nécessité d'y ajouter des interventions, une classe d'activités qui incluent la médiation, et qui n'existent pas isolées du processus de décision négocié (un sujet de débat dans le contexte français, cf. Touzard, 2006, et Mermet, 2006), mais en font partie et le rendent possible surtout dans des situations d'impasse.

Aux États-Unis, des dispositifs à base de principes normatifs ont évolué en parallèle dans le domaine politique et dans celui de la prise de décisions et la gestion des conflits qui en résultent (Menkel-Meadow, 2006b). Ainsi la démocratie délibérative comporte au minimum des sondages délibératifs et va jusqu'à mettre en place des forums sur des questions d'intérêt national et même à créer des jurys citoyens. Du côté de la gestion des conflits, on trouve des négociations de règlements, des processus pour la recherche du consensus, et jusqu'à des tribunaux de réconciliation. Ces processus ont été utilisés dans le cadre de conflits environnementaux, d'allocations budgétaires au niveau d'agences locales et régionales, ainsi que dans des disputes entre communautés ou ethnies.

Compte tenu de la complexité des décisions publiques, de leurs traits uniques et des autres difficultés discutées, quel dispositif utiliser selon la situation? J'ai choisi trois dimensions importantes des situations dans lesquelles ces dispositifs ont été utilisés ou pourraient l'être, et qui ensemble peuvent aider dans le choix de dispositifs (Figure 1).

- La première dimension est le degré de différences entre les enjeux. À une extrémité on trouvera des intérêts largement partagés et à l'autre des intérêts en

opposition complète où les parties ne se reconnaissent aucun point commun parmi les enjeux ou les valeurs.

- La seconde dimension reflète le but du processus, que ce soit une prise de décision, un débat ou un simple échange de vues.
- La troisième dimension reflète le degré de formalité des dispositifs, allant des moyens informels et plutôt volontaires jusqu'aux processus formels, qui obligent ceux qui sont impliqués à réagir, sans le choix de ne pas y prendre part.

On devrait aussi prendre en compte la capacité civique des parties, et les moyens d'acquérir l'information et d'assurer la facilitation, la médiation ou l'aide d'avocats. Par exemple (Figure 1.), la recherche du consensus, qui se pratique d'habitude dans le cadre d'une décision à prendre au sujet d'une initiative (et plus rarement face à une crise), se trouve proche du pôle informel et de celui des intérêts perçus comme assez partagés. À l'autre bout de ces échelles, les procès, qui aboutissent aussi à une décision, sont formels, et les participants perçoivent leurs intérêts comme étant opposés. Par contre, on s'engage (volontairement) dans des conversations publiques dans des cas où les parties ont des intérêts ou des valeurs extrêmement polarisés ; ces conversations sont informelles, à caractère privé, et ne visent pas à aboutir à une décision mais à la compréhension mutuelle des points de vue de participants qui ne communiquent pas directement en dehors de ce processus. Les tribunaux de réconciliation se trouvent entre le pôle des « décisions » et le pôle des « échanges de vues » et ils ont souvent une participation volontaire de gens qui ont des intérêts opposés. La médiation, qui est volontaire et adaptable à chaque situation, est souvent utilisée pour parvenir à une décision au cas où les parties auraient un mélange d'intérêts partagés et opposés. Dans des situations gérées par des règles précises comme les disputes entre syndicats et patrons, on a recours à des procédures plus formelles (méd-arb, arbitrage) qui tout en tenant compte des vues des participants arrivent à une décision à base de jugement.

Généralement le processus de décision publique est déclenché par une crise qui exige une attention immédiate comme, dans le domaine de l'environnement, la découverte d'un site pollué, la mise en œuvre imminente d'un incinérateur de déchets industriels, un nouveau permis pour couper du bois dans une forêt nationale ou un déversement toxique accidentel. Alors des groupes et des ONGs environnementaux entreprennent des démarches auprès d'un tribunal pour stopper des projets de développement dans des endroits écologiquement sensibles; des résidents intentent un procès pour empêcher la construction de l'incinérateur à proximité de leur habitat; des propriétaires de terrains agricoles mènent un recours en justice pour défendre leur droit d'y bâtir des quartiers résidentiels. Ayant retenu l'attention de ceux qui sont visés par ces actions, les parties choisissent souvent de négocier avec ou sans médiateur. Il faut alors commencer par négocier à propos du processus de négociation lui-même. Parfois cette démarche échoue et alors on se retrouve devant un tribunal.

Parfois les processus de négociations sont gérés par des agences au niveau national, de l'état ou local. Par exemple, l'agence fédérale de l'environnement a proposé aux citoyens de Cleveland, Ohio, un projet-modèle visant à réduire la pollution de l'air au moyen de mesures volontaires. L'agence a cherché et convié des participants faisant

partie (mais ne représentant pas formellement) de groupes d'intérêts différents: des industriels, des résidents, des environmentalistes, et des représentants du gouvernement local. Ils ont offert de financer des services d'intervention, de rassembler des données et d'instruire les participants au sujet des polluants de l'air, et aussi de financer un certain nombre de projets choisis par le groupe ainsi constitué. C'est par un effort de recherche de consensus durant lequel les participants, qui n'étaient pas en conflit mais qui avaient des intérêts divergents, ont négocié pour choisir les activités et projets qu'ils ont fini par mettre en œuvre.

Voici quelques autres exemples d'utilisation de dispositifs à base de négociations.

- Récemment la région des Grands Lacs s'est engagée dans une collaboration multirégionale ayant pour but de mettre en œuvre des actions pour nettoyer et protéger la plus grande source d'eau potable du monde. Y ont participé des agences gouvernementales fédérales, régionales et locales, des ONGs et des groupes d'intérêt, des citoyens, et des scientifiques des États-Unis et du Canada. Des décisions ont été prises après concertations et collaborations à des échelles différentes.
- L'Allagash dans l'Etat du Maine est une région relativement sauvage sillonnée par un ensemble de rivières faisant partie d'un réseau national de paysages protégés. Quand en 2002 les gens recherchant des lieux de vacances ont demandé plus d'accès à cette région, en menaçant ainsi l'intégrité écologique de l'Allagash, une recherche de consensus qui dura quatre mois a abouti à un arrangement accepté par tous les groupes d'intérêt pour gérer cette ressource, conserver son côté sauvage, et y permettre l'accès des vacanciers.
- Des efforts qui vont de la collaboration facilitée à la médiation sont effectués souvent en Oregon autour de conflits d'enjeux entre la conservation de ressources naturelles et le besoin de développement industriel et touristique et aussi autour de projets de voies de transport. À noter que les frontières entre la facilitation et la médiation sont en train de s'estomper.

Les conflits ayant à voir avec les droits de propriété sont liés aux fondements des droits individuels Américains et sont souvent résolus par des tribunaux. Par exemple, récemment, Rapanos, voulant développer un centre commercial dans l'Etat du Michigan, a comblé 3 marécages sur sa propriété en dépit d'ordres d'arrêter. Ayant mené un recours en justice contre le gouvernement, Rapanos a perdu son procès. Dans une situation comme celle-ci, gérée par des lois établies que Rapanos a violées, les recours en justice sont les moyens les plus fréquents pour aboutir à une décision d'intérêt public. Néanmoins, même quand des lois et des règlements clairs existent, les parties choisissent parfois de négocier. Tel est le cas, par exemple de certaines entreprises qui ne respectent pas les règles sur la disposition des déchets toxiques. L'agence d'état censée assurer la conformité aux règles préfère parfois négocier au lieu de percevoir les amendes dues de par la loi, afin de créer des enjeux favorables à l'entreprise qui assureraient sa conformité aux règles à l'avenir, évitant ainsi un retour coûteux au même problème.

Finalement, les conflits très difficiles à traiter durent des années, usant souvent de plusieurs moyens pour résoudre des points de divergences qui les composent, sans

pour autant parvenir à résoudre l'essentiel du conflit lui-même. Je prends l'exemple du projet de dépôt national de déchets nucléaires prévu pour Yucca, au Nevada. Le gouvernement avait choisi le site auquel se sont opposés de nombreux groupes d'intérêts qui ont essayé d'empêcher ce choix par des procès, des actions civiques, des négociations à niveaux divers, et des démarches politiques.

Pour en revenir aux processus à base de négociation, si chaque cas a des caractéristiques qui le différencient des autres, il y a bien des traits communs concernant certaines difficultés qui semblent être partagées à travers la gamme entière des dispositifs. Je vais citer celles qui sont reliées aux participants et aux agences gouvernementales.

Les cas de recherche de consensus et de médiation qui invitent le public à participer voient généralement diminuer l'intensité de la participation au fil du temps, comme dans l'exemple du projet-modèle de Cleveland, et bien d'autres. Ce sera dû à l'affaiblissement de l'intérêt surtout quand les processus durent plus de quelques mois; ce qui est souvent le cas. Le temps nécessaire à la participation peut aussi décourager, autant que le sentiment de manque de capacité à changer le cours de la décision. Les réunions sont souvent programmées à la fin de la journée, après huit heures de travail, quand les participants doivent choisir entre passer leur temps en famille, à faire les courses ou s'adonner à d'autres activités importantes, et le processus de négociation. Ce dernier est souvent le perdant dans la compétition pour capter l'attention des participants volontaires.

Les participants profanes rencontrent des obstacles considérables quand il s'agit de décision à contenu scientifique ou technique. À moins que l'on fasse un effort particulier pour bâtir collectivement la base d'information d'une décision (Ozawa, 2005), les participants risquent de ne pas comprendre les données et de se méfier des sources d'information ou de les ignorer complètement au détriment de la décision.

Pour soutenir la participation, il semble nécessaire que les parties puissent contribuer aux règles du jeu, c'est-à-dire à la phase initiale durant laquelle on négocie le processus. Pourtant, plus il y a de parties prenantes intéressées à participer dès le début d'un procès de décision, plus il devient difficile de gérer le processus et d'aboutir à un consensus.

Même quand le processus de participation aboutit, les participants ne représentent souvent qu'eux-mêmes. Faire partie d'un groupe d'intérêt ne signifie surtout pas qu'on le représente légitimement et formellement. On peut donc obtenir un accord négocié auquel vont s'opposer des membres d'un groupe ostensiblement représenté. Dans d'autres cas censés avoir abouti, les membres d'un groupe représenté peuvent ignorer complètement que les négociations aient été traitées du fait que les représentants ne communiquent pas avec le reste de leur groupe.

Finalement, il y a la possibilité d'une inégalité de voix qui dérive de la façon dont souvent on recrute les participants: ceux qui se sentent plus impliqués finissant par participer plus et peser davantage dans les décisions.

Les agences gouvernementales qui sponsorisent les processus délibératifs et négociés ont des problèmes réels et des problèmes d'image, ne pouvant pas éviter une

apparence de partialité et une perte d'authenticité. Les ONGs environnementaux, de leur côté, se voient placés devant un autre dilemme: leur image est bâtie sur leur opposition à la plupart des initiatives publiques et privées, qu'ils jugent nuisibles à l'environnement. Quand ils participent à des négociations, et qu'ils finissent par ratifier une décision collective, ils sont parfois suspectés par leurs membres d'avoir été cooptés. Pourtant s'ils se conduisaient comme leurs membres s'attendent à ce qu'ils le fassent, en empêchant l'application de la décision, les résultats environnementaux seraient probablement pires.

Souvent l'interaction entre les participants et les agences gouvernementales a un long historique de rencontres qui influencent la rencontre courante et le cadrage cognitif et stratégique des participants. Une mauvaise rencontre par le passé peut contribuer au moins au départ à instaurer un cadrage négatif de l'agence et à un manque de confiance qu'il est parfois difficile de surmonter. Même quand ce n'est pas le cas, les individus représentant une agence peuvent influencer l'interaction car au fil du temps les participants finissent par voir l'agence à travers le prisme de ceux qui la représentent dans une situation particulière.

Finalement, il reste le dilemme, qui n'est pas uniquement américain (e.g. De Carlo, 2006), de l'intérêt public: qui devrait le définir et à qui revient de le représenter? Dans le cas de Quincy Library qui opposa des bûcherons aux groupes environnementaux locaux (Lewicki et al. 2005), on les vit s'entendre entre eux au grand dépit de l'agence nationale des forêts qui trouva que la solution était contraire à l'intérêt public. En Ohio l'agence d'état qui bâtit les autoroutes nationales reçoit un budget annuel qui lui permet de prendre des décisions indépendamment d'autres agences qui préparent des plans régionaux pour la gestion des territoires. Cette agence a la latitude de répondre aux demandes locales pour élargir les autoroutes ou ajouter des sorties, sans pour autant devoir se soucier des effets de ses décisions sur les plans et besoins régionaux. Or certaines régions ont intérêt à limiter l'expansion urbaine qui envahit les terrains agricoles et les écosystèmes encore intacts, ce qui constitue un intérêt public opposé à celui local. Lequel devrait-on alors privilégier ?

Pour conclure, aux États-Unis on expérimente avec des dispositifs divers à base de négociation avec ou sans intervention. Pour les évaluer, Il faut commencer par se demander ce qu'est le succès dans le contexte des décisions publiques (Kaufman & Gray, 2005). On a déjà suggéré qu'il ne suffit pas de se mettre d'accord sur une décision mais qu'il faut la mettre en œuvre ; et que le degré de satisfaction des participants et la longévité des accords sont aussi des critères importants (e.g. Susskind et al. 1999). En général, le degré de réussite dépend beaucoup du contexte spécifique, ainsi que de l'échelle de l'effort, des moyens investis dans le processus, de la capacité civique des participants et de la qualité de l'intervention. Il est très difficile d'en extraire des principes valables dans tous les cas. Le mieux que l'on puisse faire est de comprendre certains aspects du processus de façon conditionnelle: « si... alors... » (ou « if... then... ») pour mieux les assurer ou les prévenir. Cela veut dire qu'en étudiant des cas spécifiques l'on arrive à comprendre et à prévoir ce qui est probable sous certaines conditions, mais pas en ce qui concerne le processus dans son entier. Par exemple on ne peut pas prévoir le résultat final de la collaboration dans l'affaire des Grands Lacs, mais l'on peut pronostiquer le degré de succès de certains

aspects de la concertation en fonction de ses caractéristiques. Si les participants n'établissent et ne financent pas un système de gestion du processus de décision et comptent strictement sur les efforts des volontaires, il est très probable que cette initiative, pour bien-intentionnée qu'elle soit, aboutisse à un échec.

On peut donc mettre ce genre d'évidence, recueillie d'un nombre de cas de décisions publiques, au profit de nouveaux processus de décision, pour augmenter la probabilité de leur succès. Pour ce faire, il nous faut continuer à accumuler et à analyser un grand nombre de cas dans des domaines variés. Afin d'augmenter notre compréhension, il est très utile de comparer l'expérience américaine à celles des pays européens – tels la France, la Belgique et la Hollande -- qui ont développé et utilisent des dispositifs participatifs de prise de décisions publiques.

Bibliographie

- Dewey, John, 1998. *The Essential Dewey: Pragmatism, Education & Democracy*. L. Hickman & T. M. Alexander eds.
- Habermas, Jürgen, 1984. *The Theory of Communicative Action*.
- Hampshire, Stuart, 2000. *Justice is Conflict*. Princeton University Press.
- De Carlo, Laurence, 2006. The French High Speed Méditerranée Train Decision Process: A Large-Scale Public Decision Case Study, *Conflict Resolution Quarterly*.
- Dörner, Dietrich 1996. *The Logic of Failure*. Basic Books.
- Kaufman, Sanda & Barbara Gray, 2003. Using Retrospective and Prospective Frame Elicitation to Evaluate Environmental Disputes, in *The Promise and Performance of Environmental Conflict Resolution*, L. Bingham & R. O'Leary editors. Resource for the Future.
- Lax, David & James Sebenius, 1986. *The Manager as a Negotiator*. Free Press.
- Lewicki, Roy, 2006. Trust and Negotiation, in *The Negotiator's Fieldbook*, A. Schneider & C. Honeyman eds., American Bar Association.
- Lewicki, Roy, Barbara Gray & Michael Elliott eds., 2005. *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts*. Island Press.
- Menkel-Meadow, Carrie, 2006a. To Negotiate or Not to Negotiate? That is the Question!?: The Ethics of Bargaining, Compromise and Problem Solving, in *The Negotiator's Fieldbook*, A. Schneider & C. Honeyman eds., American Bar Association.
- Menkel-Meadow, Carrie, 2006b. Deliberative Democracy and Conflict Resolution: Two Theories and practices of participation in the polity. *Dispute Resolution Magazine*, Winter 2006.
- Mermet, Laurent, 2006. La « concertation » : un terme flottant pour un domaine mouvant? *Négociations*, #1.
- Ozawa, Connie P. Putting Science in Its Place. In Bruce Stiftel and John Scholz, eds. *Adaptive Governance: Florida's Water Conflicts*. Washington, DC: Resources for the Future, (2005).
- Susskind, Lawrence & Jeffrey Cruikshank, 1987. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. Basic Books.
- Susskind, Lawrence, Sarah McKinnon & Jennifer Thoams-Larner, eds., 1999. *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Sage.
- Touzard, Hubert, 2006. Consultation, concertation, négociation: Une courte note théorique, *Négociations*, #1.

Figure 1. Les trois dimensions des processus et dispositifs de décisions collectives aux Etats Unis

