



## La prise de décision concertée : Pour une approche équilibrée à l'égard du jeu libre des enfants

### Objectifs d'apprentissage :

- Définir les grands principes de la prise de décision concertée
- Déterminer l'importance de la prise de décision concertée pour améliorer l'accès au jeu
- Énumérer les acteurs et les secteurs à inclure dans le processus
- Déterminer les facteurs d'influence sur le comportement décisionnel des acteurs
- Déterminer comment élaborer des principes directeurs et des objectifs communs

### Résultats de l'apprentissage :

- Posséder les connaissances nécessaires pour diriger un processus décisionnel concerté entre les acteurs concernés afin d'améliorer et de diversifier l'accès des enfants aux possibilités de jeu libre de haute qualité

### Introduction

Durant la prise de décisions liées au jeu, les gestionnaires de risques et les assureurs sont parfois perçus comme étant réfractaires aux expériences de jeu diversifiées qui comportent des défis. D'autres acteurs qui influencent ou qui prennent les décisions liées au jeu peuvent aussi avoir des préjugés. Il est pourtant essentiel d'offrir aux enfants des expériences de jeu bénéfiques sans les mettre en danger.

Pour aborder les craintes, les préjugés et les lacunes associés à l'accès aux possibilités et aux expériences de jeu libre dirigé par l'enfant, il est nécessaire de réunir de nombreux secteurs. La prise de décision concertée peut appuyer un tel processus en invitant tous les acteurs qui influencent l'accès au jeu libre à participer au processus décisionnel dès le départ.

### Ce qu'il importe de connaître

#### *Les principes de la prise de décision concertée*

Le but de la concertation est d'élaborer des stratégies conjointes pour atteindre un **objectif commun**, comme la création d'une aire de jeu ou d'une politique sur le jeu<sup>1</sup>. L'un des grands principes de la concertation est d'instaurer une relation mutuellement avantageuse entre les acteurs ou les secteurs. Quand toutes les parties collaborent, les responsabilités et l'autorité sont réparties. La concertation englobe la mobilisation, le dialogue, l'insertion sociale et l'apprentissage mutuel et doit se faire dans un climat propice à ces principes.

*Le présent projet est financé grâce à la générosité de la Fondation Lawson.*



### ***L'importance de la prise de décision concertée***

Le travail en concertation aide les acteurs et les secteurs à se comprendre. Les décisions les plus à même de favoriser l'accès des enfants au jeu peuvent se prendre par le dialogue, lequel permet de comprendre la diversité des expériences, des perspectives et des suppositions des acteurs. En connaissant ces éléments, partenaires et acteurs peuvent parvenir à un consensus<sup>a</sup> sur d'importants sujets, contribuant ainsi à l'établissement de larges soutiens dans tous les secteurs<sup>1</sup>.

La concertation favorise une **approche plus équilibrée** du processus décisionnel :

- En faisant participer de nombreux acteurs;
- En déterminant un objectif commun;
- En sensibilisant toutes les parties à l'importance de l'accès au jeu libre et en comblant les lacunes dans la formation ou les compétences spécialisées;
- En comprenant les différentes perspectives des acteurs;
- En reconnaissant et en abordant les craintes et les suppositions des acteurs;
- En élaborant des stratégies pour gérer les craintes et atténuer les risques;
- En levant les restrictions qui peuvent limiter l'accès au jeu libre;
- En élaborant une politique, un plan, un processus ou une pratique pour aller plus loin.

### ***L'établissement de relations***

La prise de décision concertée favorise l'établissement de relations qui permettent :

- De rallier les gens à partir du sommet et de la base de la pyramide;
- D'instaurer la confiance et le respect mutuel tout se débarrassant des idées préconçues;
- De donner de la visibilité au quartier ou à l'école;
- De renforcer le partage des responsabilités;
- De gagner en crédibilité.

### ***Qui inclure dans la prise d'une décision liée au jeu?***

Pour une prise de décision concertée en milieu scolaire, il faut inclure :

- Des juristes, des gestionnaires de risques, des assureurs, l'équipe responsable des installations;
- Des spécialistes du développement de l'enfant;
- Les enseignants, les éducateurs et les directions d'école;
- Les parents;
- Les enfants;
- Le bureau de santé publique local.

En milieu municipal, des organismes locaux peuvent aussi être inclus, y compris des organisations sans but lucratif.

---

<sup>a</sup> En matière de prise de décision, le consensus est à mi-chemin entre l'assentiment total et le désaccord total. Il dépend des valeurs et des objectifs que les participants ont en commun et de leur appui général à des questions particulières et à l'orientation globale. Le consensus implique que chacun accepte et appuie la décision et comprenne les raisons pour lesquelles elle a été prise. On trouve plus d'information à ce sujet dans : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Consensus.htm>.

Plus précisément, le secteur de la gestion des risques et de l'assurance devrait participer dès le début à l'élaboration d'évaluations des risques et avantages, de processus et de procédures qui négocient les risques à éviter tout en appuyant le jeu comportant des défis. La mise à contribution de parents et d'enfants peut être un moyen d'aborder leurs motifs de préoccupation et permet de prendre des décisions qui répondent aux besoins de l'école ou du quartier.

### Comment favoriser la prise de décision concertée

#### **Considérations importantes : Aborder les raccourcis cognitifs, les suppositions et les perceptions**

Les acteurs ont chacun leurs propres facteurs d'influence qui façonnent leur comportement décisionnel. Avec une prise de décision concertée, il est important de reconnaître et de comprendre les perspectives de toutes les parties pour cheminer efficacement vers une approche équilibrée.

Pour cela, il faut savoir **si les acteurs sont prêts** à innover en mettant en œuvre une pratique, une politique ou un processus pour le jeu. Il faut notamment reconnaître et comprendre les **convictions ou suppositions**, les **préjugés** et les **craintes** qui peuvent entraîner des **raccourcis cognitifs**<sup>b</sup>. Ces raccourcis peuvent amener les acteurs à prendre des décisions sans tenir compte de l'information disponible<sup>2</sup>.

Prenons les facteurs suivants, qui influencent les comportements décisionnels; la compréhension de ces influences peut contribuer à offrir des possibilités de jeu de façon concertée et équilibrée :

| <b>Facteurs influençant les comportements décisionnels</b> | <b>Questions à poser aux acteurs</b>  | <b>Comment cela peut favoriser la prise de décision concertée</b>   |
|--|---|---|
| <b>Valeurs</b>   | Qu'est-ce qui importe à cet acteur?<br>Qu'est-ce qui le motive?<br>Exemples : le bien-être de l'enfant et son cheminement scolaire. | La compréhension des valeurs peut aider à trouver les points communs entre les parties et rehausser l'engagement et l'appropriation d'un objectif commun. La prise de décision concertée comprend notamment une discussion claire des rôles et des responsabilités des personnes concernées et définit ce qui doit être accompli. |
| <b>Obligations</b>   | Qui cet acteur représente-t-il?<br>Exemples : les autres éducateurs, une école, le conseil ou la commission scolaire.               | Cela aide les participants à comprendre les responsabilités des acteurs.  |

<sup>b</sup> On parle de raccourci cognitif (ou d'heuristique de jugement) quand une personne porte un jugement rapide pour résoudre un problème.

| <b>Facteurs influençant les comportements décisionnels</b>          | <b>Questions à poser aux acteurs</b>   | <b>Comment cela peut favoriser la prise de décision concertée</b>   |
|---|--|---|
| <b>Pratiques actuelles</b>  | <p>Quelle est l'approche que l'acteur utilise actuellement pour offrir des possibilités de jeu?</p> <p>Qu'est-ce qui fonctionne ou non dans cette approche?</p> <p>Quels résultats cette approche a-t-elle donnés?</p> <p>A-t-on tenu compte des données probantes disponibles?</p> <p>Exemples : le jeu libre à l'extérieur est limité à l'aire et au terrain de jeu; les enfants semblent désintéressés ou indifférents.</p>                     | <p>Cela aide tout le monde à comprendre quelles sont les pratiques actuelles qui fonctionnent ou non. Il convient de considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qu'il faudrait abandonner parmi les pratiques, les processus ou les politiques passés ou présents</li> <li>• Ce qui mérite d'être conservé parmi les pratiques, les processus ou les politiques passés ou présents</li> <li>• Les pratiques, les processus ou les politiques qui pourraient être créés d'après les expériences passées</li> </ul> |
| <b>Expériences, convictions, suppositions, préjugés et craintes</b> | <p>Quelles sont les expériences antérieures qui ont façonné le processus décisionnel de cet acteur?</p> <p>Quelles sont les craintes qui entrent en jeu dans les pratiques décisionnelles actuelles?</p> <p>Quelles sont les suppositions à l'origine de la résistance à changer une pratique?</p> <p>Exemples : la crainte des poursuites si l'on suppose qu'il y aura des plaintes des parents; un incident passé où un enfant s'est blessé.</p> | <p>Cela aide à comprendre les préjugés, les perspectives et les raccourcis cognitifs des acteurs qui pourraient les amener à prendre une décision qui limite le jeu.</p> <p>Ce processus permet aussi de comprendre les motifs de préoccupation des acteurs durant la prise de décision et de tenir compte de leurs craintes en élaborant des stratégies d'atténuation.</p>   |
| <b>Bienfaits perçus</b>   | <p>Quels seront les bienfaits constatés par cet acteur si la pratique actuelle est modifiée?</p> <p>Exemples : une attention plus soutenue en classe; le travail en équipe; la coopération entre pairs.</p>  | <p>Il faut souligner l'importance du jeu libre pour que les participants à la discussion soient engagés et bienveillants. Il doit par exemple y avoir un alignement des priorités des acteurs sur les aspects suivants :</p> <p>Finances : quel sera l'effet d'un environnement de jeu libre sur les problèmes financiers existants?</p> <p>Santé : quels sont les bienfaits du jeu pour la santé?</p> <p>Éducation : quels peuvent être les résultats éducatifs ou comportementaux du jeu ou de l'apprentissage par le jeu?</p>    |

Adapté de : M. Heifetz, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Harvard Business Press, 2009.

La reconnaissance, la compréhension et la prise en compte des facteurs qui influencent les comportements décisionnels de chaque acteur peuvent renforcer la collaboration et changer les perspectives en établissant une conception commune<sup>1</sup>, améliorant ainsi l'accès au jeu libre diversifié et de qualité.

### **Élaborer des objectifs communs**

La prise de décision concertée est guidée par un but ou un objectif commun qui tient compte de l'apport de chaque membre. La participation de tous les intéressés à la fixation des objectifs peut favoriser l'engagement et la mobilisation, instaurer la confiance et aboutir à une décision plus coordonnée. Chaque décideur accepte et comprend l'importance des objectifs communs ou de la cause commune. Ces objectifs communs sont élaborés en écoutant la perspective de chaque décideur et sont :

- acceptés par tous les membres;
- consignés, par exemple, dans un énoncé dont le libellé est rassembleur pour favoriser l'appropriation (emploi du mot « nous »), facilement accessible pour tous les membres (p. ex. inscrit dans le mandat, affiché sur un mur ou publié sur un site Web) et revu à chaque réunion. En voici un exemple :

« Nous reconnaissons que le jeu libre est un droit pour l'enfant et qu'il fait partie intégrante de son développement sain. Nous nous engageons à sensibiliser les parents, les proches aidants et les autres décideurs à son importance en appliquant des stratégies éclairées par les données probantes et axées sur l'enfant qui élargissent l'accès aux possibilités de jeu. »

### **Principes directeurs de la prise de décision**

Une prise de décision concertée s'articule autour des valeurs fondamentales acceptées par le groupe. Ces valeurs sous-tendent toute décision qui est prise et toute mesure appliquée, par exemple une *politique sur le jeu*<sup>c</sup>. Les décisions proposées sont exposées et appliquées en fonction de ces principes de base. Une telle cohérence permet à la collectivité de faire directement le lien entre les valeurs qu'elle juge importantes et ce qui se passe dans la pratique. Les grands principes suivants ont été utilisés dans des politiques sur le jeu existantes et ont servi à guider le processus décisionnel :

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Accent sur l'enfant</b><br>L'intérêt fondamental de l'enfant est la première préoccupation                                 | <b>Collaboration</b><br>La coordination et l'intégration entre les acteurs sont privilégiées                           | <b>Engagement associatif</b><br>Toutes les voix sont écoutées pour répondre aux besoins de la collectivité |
| <b>Accent sur la famille</b><br>Les familles ont le soutien et l'autonomie nécessaires pour faciliter les possibilités de jeu | <b>Équité</b><br>Tous les enfants ont les mêmes possibilités d'accès et de participation au jeu                        | <b>Durabilité</b><br>Les infrastructures sont écologiques et entretenues dans la durée                     |
| <b>Pragmatisme</b><br>La planification est axée sur l'atteinte des résultats escomptés  | <b>Insertion sociale</b><br>La diversité des expériences, des cultures, des modes de vie et des capacités est reconnue | <b>Amélioration</b><br>Les aires de jeu complètent le milieu environnant et le mettent en valeur           |

<sup>c</sup> La présente trousse contient entre autres une méthode d'élaboration d'une politique sur le jeu.

Parmi les autres éléments à considérer dès le début d'un processus concerté, il y a l'adoption de la règle des 80-20 pour s'entendre sur les décisions : il faut qu'au moins 80 % du groupe soit d'accord et qu'au plus 20 % soient en désaccord.

***S'engager à prendre des décisions éclairées par les données probantes***

Pour accroître la validité et le mérite des décisions, tous les membres centrent leur approche sur la prise de décision éclairée par les données probantes. En faisant de cette approche une règle de base, on s'assure que toutes les études et les informations disponibles sont prises en compte et qu'elles sont intégrées dans toutes les mesures appliquées. La prise de décision éclairée par les données probantes tient compte de *nombreuses* sources de données, comme dans le tableau suivant :

| Type   | Source de données probantes  | Exemple   |
|--|--|---|
| <b>Données probantes issues de la recherche</b>            | Résultats de recherche publiés dans des articles de revues; documents et rapports synthèse                         | <a href="#">Énoncé de position sur le jeu actif à l'extérieur</a> <sup>3</sup> et revue de la littérature connexe <sup>4</sup>  |
| <b>Problèmes de santé communautaire, contexte local</b>    | Données de surveillance (enquêtes) ou rapports de situation sur la santé communautaire                             | <a href="#">Enquête sur les comportements de santé des jeunes d'âge scolaire en Ontario</a> <sup>5</sup> ou rapports sur les incidents survenus sur les terrains de jeu et dans les cours d'école |
| <b>Préférences et actions communautaires et politiques</b> | Besoins et intérêts de la communauté<br>Climat politique local ou provincial<br>Climat scolaire ou organisationnel | Assemblée publique locale avec des parents ou proches aidants, des jeunes et des décideurs  |
| <b>Ressources</b>  | Financières, humaines et matérielles   | Rapports de contrôle internes   |

Adapté du Centre de collaboration nationale des méthodes et outils (CCNMO), *Modèle de prise de décision en santé publique fondée sur les preuves*, s.d.

**Pour en savoir davantage :**

<http://www.tamarackcommunity.ca/collaborativeleadership>

<http://www.hbsc.org/membership/countries/canada.html>

<http://injuryevidence.ca/>

<https://www.injuryresearch.bc.ca/resources/injury-data-online-tool-idot/>

**Bibliographie**

1. Chrislip D. Essential concepts of Collaboration. The Collaborative Leadership Fieldbook. 2002; Sur internet: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Article/Chrislip\\_Ch4EssentialConcepts.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Article/Chrislip_Ch4EssentialConcepts.pdf)
2. Li R, Smith D, Clithero J, Venkatraman V, Carter M, Huettel S. « Reason's enemy is not emotion: Engagement of cognitive control networks explains biases in gain/loss framing. » Journal of Neuroscience. 2017;37(13):3588-3598. DOI: <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.3486-16.2017>
3. Tremblay MS, Gray C, Babcock S, Barnes J, Bradstreet CC, Carr D, et al. *Énoncé de position sur le jeu actif à l'extérieur*. ParticipACTION, 2015. Sur internet : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26062040>

4. Brussoni M, Gibbons R, Gray C, Ishikawa T, Sandseter E, Bienenstock A, Chabot G, Fuselli P, Herrington S, Janssen I, Pickett W. « What is the relationship between risky outdoor play and health in children? A systematic review. » *International journal of environmental research and public health*. 2015;12(6):6423-545
5. Freeman JG, King M, Pickett W. Comportements de santé des jeunes d'âge scolaire au Canada : Un accent sur les relations. *Agence de la santé publique du Canada*. Ottawa 218 pp.