



Avec le soutien du Fonds Social Européen



# Projet participe: La participation en pratique

De l'action à la théorisation:  
synthèse du projet et de ses acquis

---





## Projet participe :

Cette publication prend appui sur une recherche-action menée dans le cadre d'un projet européen Equal et vise à fournir, à partir d'exemples issus du projet, quelques pistes de réflexions relatives à la mise en place de dispositifs participatifs. Comme vous pourrez le constater, nous avons centré notre rédaction sur l'échange d'expériences en vue d'éclaircir ces notions de participation, de les envisager dans des contextes différents et d'en évaluer les enjeux. En diffusant cette synthèse nous ne souhaitons pas apporter un modèle participatif figé mais proposer, au travers d'exemple concrets, des méthodes et outils réflexifs amenant le professionnel à se positionner ainsi que son institution dans un contexte participatif. Une démarche participative ne peut se décréter, elle doit s'inventer !

Notre volonté étant de rédiger un « guide » à l'usage de toute personne souhaitant aborder les questions relatives à la mise en place d'une démarche participative, nous avons opté pour une séparation distincte en deux parties. Le recto est consacré à l'explication du projet et la synthèse des acquis, le verso, quant à lui, regroupe différents exemples de démarches participatives testées lors de ce projet ainsi que les comptes rendus des Groupes de Réflexions et d'Actions expérimentés par l'A.S.B.L. CALIF.



# Introduction

Depuis plusieurs années de nombreuses actions de participation s'inscrivent dans une démarche de démocratie participative voient le jour en Belgique mais également dans l'ensemble des pays européens. Tout le monde parle de la participation. Tout le monde cherche des recettes, des exemples, des modèles : « Il faut mobiliser les associations », « il faut donner la parole aux habitants, aux usagers, aux citoyens de base », « les faire participer ». Chez nous, celles-ci s'inscrivent en complément des formes de démocratie précédemment mises en place et basées essentiellement sur l'organisation de « piliers » et des mécanismes institués de consultation et de négociation d'intérêts structurés.

Pour beaucoup, il s'agit de répondre à la crise du politique. L'enjeu est d'améliorer la gestion de la cité, de promouvoir l'intérêt collectif; de nourrir le lien social, de réhabiliter le « politique » au sens étymologique du terme. Mais, toute démarche participative est avant tout un droit, un but en soi puisque le cadre démocratique dans lequel elle prend place reconnaît à tout acteur la capacité d'influencer les décisions qui le concernent. Or, une utilisation abusive et intempestive du concept de « participation » risque d'aboutir à des effets opposés aux buts recherchés. On peut assister à un effet de démobilitation de ceux qui y ont cru, à un repliement sur l'individualisme, à un délitement du lien social, à un renforcement du fatalisme et à un rejet encore plus fort du politique.

A travers cet article, on tentera, dans un premier temps, de montrer comment l'expérience liégeoise éclaire des enjeux qui pourraient bien ne pas se limiter au seul champ de la formation, voire de l'emploi. Ensuite, nous expliciterons et illustrerons, à l'aide d'exemples rencontrés lors des différentes étapes de notre recherche, la double contrainte de toute démarche participative : d'une part l'action doit être définie et légitimée et d'autre part, elle ne peut se figer, elle doit s'inventer continuellement. Comment dès lors assurer dans un cadre institutionnel, qu'il soit sous-régional ou interne au centre de formation, une participation effective des différents acteurs ?



# Projet participe :

## Contexte historique

Pour aider ceux qui se trouvent momentanément exclus du circuit économique, la Région wallonne a mis en place, avec le soutien du Fonds social européen, un parcours d'insertion. Cette approche répond à un réel besoin d'intégrer et de coordonner les multiples actions destinées aux personnes à la recherche d'un emploi. Pour parvenir à mettre en route ce dispositif global, chacune des sous-régions de Wallonie, a institué, sous l'égide du Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation, une Commission Sous-Régionale de Coordination des Opérateurs du Parcours d'Insertion.

**Concrètement, la circulaire ministérielle définissant les modalités de l'axe « participation et citoyenneté » prévoit essentiellement deux types de dispositifs :**

- d'une part la mise sur pied d'une forme d'écoute à l'échelle de la sous-région elle-même, associant, selon des modalités à déterminer par chaque CSRC, des représentants des stagiaires et des opérateurs de formation.
- d'autre part, l'organisation d'une « écoute structurée » des stagiaires au sein même des différents organismes de formation. Dans un premier temps, cet axe sera uniquement pris en charge par les organismes de formation. Il sera ensuite développé par le CSEF de Liège au travers du projet participe en s'appuyant sur les enseignements dégagés lors de la première phase et visera à faciliter l'articulation entre le niveau sous-régional et le niveau interne.

À l'occasion du lancement de cette politique au niveau sous-régional, les différents opérateurs de formation ont solennellement été invités à signer une « charte du parcours d'insertion ». La gestion pratique de cette coordination a été confiée aux Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF). Ceux-ci sont chargés, dans le cadre du parcours d'insertion, de mettre sur pied diverses commissions et organes de concertation que nous ne présenterons pas en détail ici. Ces dispositifs prévoient notamment la mise sur pied, au sein des Comités Subrégionaux, de Commissions Sous-Régionales de Coordination des Opérateurs du Parcours d'Insertion (CSRC) regroupant les représentants des opérateurs de formation et chargées d'assurer la mise en œuvre de certains aspects du dispositif. Un des aspects du parcours d'insertion, dont la gestion échoit à la CSRC, est la mise en application d'un axe intitulé « participation et citoyenneté », qui vise à promouvoir des procédures de consultation effective des stagiaires relativement aux différents aspects de leur formation.

En complément à cette CSRC, le CSEF de Liège a voulu donner la parole aux stagiaires et aux demandeurs d'emploi en formation. Il l'a fait en créant la Commission de Concertation entre Stagiaires et Organismes de Formation. Cette commission est un lieu de parole où les avis, opinions et suggestions des demandeurs d'emploi en formation sont débattus avec les organismes de formation. Cette commission a notamment élaboré « une Charte du Stagiaire et du Demandeur d'Emploi en formation » et a proposé un service de médiation pour vaincre les difficultés rencontrées dans le cadre du parcours d'insertion.

Après avoir abordé la participation au niveau sous-régional, le CSEF de Liège a souhaité compléter le dispositif en commanditant, en 2001, une recherche action portant sur la mise en place de lieux de concertation-participation interne au centre de formation en cohérence avec l'hétérogénéité contextuelle des opérateurs afin d'assurer le lien entre les stagiaires dans les centres de formation et la concertation collective au niveau sous régional. De ce fait, il répondait à la deuxième injonction du politique présente au sein de la circulaire ministérielle. Ce projet à vu le jour en février 2002 dans le cadre du pic EQUAL et à été baptisé « PARTICIPE ».

Concrètement trois services universitaires, le premier spécialisé en méthodologie, le second en recherche et intervention et le troisième en formation de formateurs ont assuré la modélisation des outils. Le travail au sein d'un partenariat pluridisciplinaire nous a permis d'obtenir des approches différenciées et complémentaires du secteur. La participation du Forem et du CSEF de Liège et de Huy-Waremme a garanti une approche transversale du secteur. Quant à la présence de l'A.S.B.L. CALIF (qui représente une vingtaine d'A.S.B.L. d'insertion socioprofessionnelle), du CPAS de Liège (cellule REINSERT), du CEFA de Liège, de l'école des FPS et de l'asbl Revers, elle nous a permis un ancrage sur le terrain.

## Description des objectifs globaux du projet participe

Le projet a pour objectif de diffuser, mettre en œuvre et veiller à l'application de la « Charte du Stagiaire et du Demandeur d'Emploi en Formation » par le biais de la mise en place de nouvelles formes de « participation », interne au centre de formation et en synergie et cohérence avec l'hétérogénéité contextuelle des opérateurs afin d'assurer le lien entre les stagiaires dans les centres de formation et la concertation collective au niveau sous régional.

Pour atteindre l'objectif énoncé ci-dessus, plusieurs actions ont été menées conjointement. La création chez les opérateurs des formes de concertation et d'expression (de type conseil des usagers, conseils de participation) a notamment nécessité la sensibilisation et la formation des stagiaires, la diffusion et l'information de l'ensemble des personnes en Parcours d'Insertion au sujet de la Charte et de son contenu, mais aussi la formation des formateurs à l'encadrement des stagiaires en vue des conseils de participation intra-opérateurs, un suivi théorique et scientifique et une évaluation de l'action dans sa globalité.

Dans le cadre du projet participe, nous souhaitons fonder l'ensemble de nos actions sur une démarche participative inscrivant les différents acteurs du secteur de l'insertion au cœur des dispositifs réflexifs. Ce souhait de mise en place d'un travail participatif reflète la volonté de faire de la participation un véritable outil d'implication des stagiaires, de leurs formateurs et des responsables d'associations. Il ne s'agit plus seulement de pallier des situations de carence par davantage de ressources mais, plus globalement, il s'agit d'un travail de fond sur l'individu et le lien social c'est-à-dire la manière d'être soi et d'être relié aux autres. Plus que la participation, le projet participe aborde un aspect crucial de l'employabilité à savoir la logique de la reconnaissance sociale dans l'ensemble des publics peu qualifiés et chez les chômeurs. La récupération de la confiance en soi ne peut se faire à partir du seul contenu de la formation et dépend des modalités d'organisation de celle-ci. La possibilité d'exprimer les difficultés (concrètes et, parfois, plus existentielles) vécues par les stagiaires constitue un élément essentiel de restauration de cette confiance à travers la reconnaissance sociale que donne la possibilité d'être écouté.

Un deuxième aspect du projet « participe » a trait à la notion de qualité. Il est primordial d'associer l'ensemble des acteurs du champ de l'insertion pour obtenir une réflexion globale sur la qualité du dispositif d'insertion. Cette démarche est susceptible d'apporter, au terme de ce projet, une plus-value importante en termes de qualité de service et d'efficacité à tous les acteurs (politiques, institutionnels, stagiaires et formateurs). Le bénéfice s'inscrit donc également dans l'amélioration des conditions du cadre institutionnel et des structures.



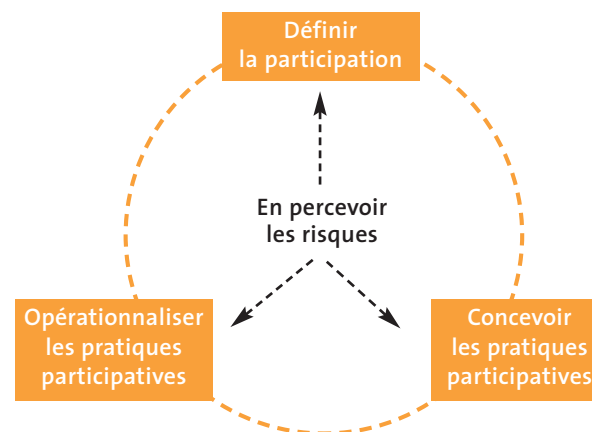
# La construction d'une démarche participative: de la définition à l'opérationnalisation

Lorsqu'on souhaite mettre en place des dispositifs de concertation interne au centre, on se trouve rapidement entre deux nécessités antagonistes: d'une part, il faut définir et légitimer l'action et d'autre part, elle ne peut se figer, elle doit s'inventer continuellement et s'exprimer en tenant compte de l'hétérogénéité contextuelle. En effet, sans cesse redéfinie, tant au niveau du discours qu'à travers les diverses pratiques visant à l'instituer, la participation émerge toujours d'un débat constant qui s'articule à la frontière des univers culturel et politique pour être ensuite mise en scène par des citoyens et des citoyennes qui tentent de l'incarner dans leurs pratiques sociales, politiques et institutionnelles.

Nous essayerons, dans un premier temps, d'explicitier et d'illustrer, à l'aide d'exemples rencontrés lors des différentes étapes de notre projet, cette double contrainte : élément menaçant mais aussi constituant de toute démarche participative. Dans un deuxième temps, nous repèrerons les enjeux et questionnements transposables du niveau sous-régional au niveau interne ou inversement.

Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre en nous basant sur la chronologie des étapes nécessaires à la mise en place de démarches, lieux ou projets participatifs. Nous partirons de la définition de la participation pour aboutir à son opérationnalisation tout en y abordant la conception mais aussi les risques liés à l'émergence ou à l'implantation de ces démarches participatives.

## Schéma : les 4 phases



## 1. Définir la participation

Cette première phase consiste à définir collectivement ce que l'on place derrière le mot « participation ».

Le premier axe sur lequel la sémantique du gouvernement wallon est interprétable est celui du champ effectif d'autonomie laissée aux acteurs de l'insertion tant au niveau sous-régional qu'interne au centre. Le mot « participation » est un mot polysémique. Il est porteur de beaucoup d'images et d'attentes, mais aussi de craintes. Une première phase consiste donc à définir collectivement le mot « participation ». A partir de cette définition, on peut travailler sur les objectifs qu'on lui attribue. Faute de précision concernant le champ d'autonomie, on aboutit à des confusions, des déceptions, des conflits, des blocages, des malentendus... S'agit-il de « consultation », de « concertation », de « commission de travail », de « co-décision » ?

Le deuxième axe est celui de la finalité de la participation:

- celle-ci peut être conçue comme un but en soi : elle est souhaitée parce qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une philosophie démocratique qui estime que les acteurs d'un processus doivent avoir, par principe, la capacité d'influencer les décisions qui les concernent.
- ou bien la participation est considérée d'un point de vue instrumental: elle est un élément au service d'une autre finalité, qui serait ici, l'efficacité du processus d'insertion. Dans ce cas, « l'écoute » des stagiaires serait souhaitée parce qu'elle accroîtrait leur motivation ou parce qu'elle serait susceptible de fournir des informations à ceux qui guident le processus. En effet, la concertation avec les stagiaires est une mine d'informations ascendantes se révélant être un facteur majeur de l'adéquation entre les « produits » proposés par les opérateurs et les besoins réels des utilisateurs. La capitalisation des problématiques permettra la formulation de recommandations aux différents niveaux de pouvoir concernés.

Pour éviter de faire d'une démarche participative une simple application d'un texte de loi et d'un décret, il convient sans doute de réaffirmer les sens et les valeurs qui sous-tendent la mise en place du dispositif participatif afin d'éviter de se laisser engler dans les questions de méthodes, de structures, de représentation. S'inscrire dans une démarche participative, c'est peut-être :

- défendre certains grands principes (les principes de solidarité, de la liberté d'opinion, de la prise en compte des minorités, des populations les plus fragiles, ...);
- mais c'est peut-être une réponse aux injonctions du politique;
- ou une forme de contrôle sociale.

**Deux optiques sont possibles :**

- **la participation peut être conçue comme un but en soi :**
  - risque d'impuissance
  - risque de lassitude du participant
- **la participation peut être considérée d'un point de vue instrumental:**
  - risque de confiscation (lecture utilitariste)

*Une synthèse du protocole utilisée lors d'une sensibilisation de formateurs pour définir en groupe la participation a également été publiée dans le cadre de ce projet.*

## 2. Concevoir les pratiques participatives

Cette deuxième phase consiste à définir l'objectif que l'on poursuit par la mise en place de pratiques participatives auxquelles adhéreront tous les partenaires du projet.

La participation, pour être effective, nécessite du temps, dans différents domaines et à plusieurs niveaux : information et communication, établissement d'une relation effective, reconnaissance entre acteurs, élaboration des actions, évaluation des actions... Mais toute démarche participative interne au centre restera limitée dans le temps, d'une part parce que l'implication des usagers ne durera que le temps de leur formation. Le groupe des stagiaires connaîtra inévitablement un taux d'attrition important parce que certains stagiaires retrouvent un travail et que « l'engagement citoyen » qui est globalement demandé est considérable. D'autre part parce que la participation des stagiaires reste liée à la volonté des directeurs de centres. La réussite d'une dynamique participative résidera alors dans la prise en compte de ces différents éléments et surtout dans la capacité de favoriser leurs convergences.

A la lumière des appréhensions de départ, la construction de la commission de concertation et des conseils d'usagers internes au centre de formation, apparaît plutôt comme un succès. Plusieurs facteurs, pris en compte lors de l'élaboration de ces différentes démarches, participent à cette réussite.

- Tout d'abord, le caractère volontaire de toute démarche participative. La participation ne peut être imposée et ne correspond pas nécessairement au désir de tous. Les usagers ou les professionnels n'ont pas forcément le temps ou l'envie d'apporter leur contribution notamment si le projet dans lequel la participation s'inscrit n'a que très peu de sens pour eux.
- Un deuxième facteur, plus indirect mais essentiel, est le processus de formation. Ce processus de formation doit plutôt être considéré comme un «bénéfice secondaire» dans la mesure où il ne constituait pas l'objet de la mise sur pied d'une commission de concertation. Néanmoins, il contribue à l'instauration d'une assise commune à l'ensemble des participants. Il concerne en premier lieu les stagiaires, qui ont eu l'occasion de s'initier à la discussion collective et à la réalisation de projets communs mais également les formateurs. Pour le stagiaire, cette formation doit être comprise tant d'un point de vue technique que d'un point de vue «existentiel». De ce point de vue, les stagiaires ont certainement progressé dans le passage d'une logique expressive, dominante au départ, à une logique instrumentale: il s'agit de s'organiser concrètement pour aboutir à un objectif concret. Pour le formateur, il s'agit principalement d'une sensibilisation aux démarches participatives et plus précisément aux processus impliqués lors d'une concertation collective, l'amenant petit à petit à un retour réflexif sur ces pratiques professionnelles.
- Enfin, toute participation s'inscrit dans un contexte institutionnel spécifique. Ce qui implique un temps préalable de définition des objectifs que lui accorde l'institution, la réalisation d'un diagnostic concernant la volonté ou la capacité réelle de changement ainsi qu'un travail d'analyse des freins et les leviers de la participation.

Le processus, globalement, reste fragile et sa pérennité est tout sauf assurée. Tant au niveau sous-régional qu'au niveau interne la « mobilisation » des différents acteurs ne peut être maintenue qu'au prix d'un investissement important d'un représentant de l'instituant, soit à travers l'action directe de ses agents, soit par l'engagement d'experts extérieurs. Dans ces conditions, il faut prévoir un investissement permanent de l'institution porteuse, notamment pour «réalimenter» de manière récurrente la représentation des stagiaires. Ceci suppose un travail de formation non négligeable: il faudra constamment mettre les nouveaux représentants qui se manifesteront «à niveau». Mais cette obligation pose la question de la légitimité d'une démarche initiée et alimentée par l'instituant.

#### Trois remarques :

- Toute participation s'inscrit dans un contexte institutionnel spécifique:
- La participation ne peut être imposée et ne correspond pas nécessairement au *désir de tous* :
- La mise en place de lieux de concertation nécessite la prise en compte permanente de 4 éléments : l'utilisateur, le professionnel, l'institution et le politique.

*Une synthèse du protocole utilisée lors d'une sensibilisation de formateurs pour concevoir de nouvelles démarches participatives est à votre disposition au recto de cette brochure.*

### 3. Opérationnaliser les pratiques participatives

*Cette troisième phase consiste à définir les réalisations concrètes, c'est à dire le produit des activités menées, qui permettront la réalisation de l'objectif fixé.*

Lorsque les enjeux et les objectifs sont clairement définis, il faut ensuite que les conditions de la participation soient réunies pour que celle-ci soit effective et efficace. Il faut que les structures de concertation et les méthodes de travail soient diversifiées et adaptées aux objectifs poursuivis : taille des groupes de travail, modalités d'animation, durées et délais,... Il s'agira alors de trouver, en préalable et de manière collective, des règles claires de fonctionnement : rôles respectifs, mode de communication et d'intervention, modes d'interpellation et de recours, modalités de prise en compte des avis minoritaires, méthodes de consultation des usagers,... Dans la réalité, on constate une certaine pauvreté dans les méthodes de travail en groupe, souvent mal adaptées aux objectifs poursuivis, eux-mêmes rarement explicités.

Il faut enfin que les participants aient accès aux informations, qu'ils puissent les comprendre, qu'ils sachent s'exprimer en public, oralement ou par écrit. Il faut pour cela un dispositif d'information voire de formation permanente. Il s'agira alors de favoriser et de développer l'écoute d'une parole qui ne soit pas forcément «formatée». Il faudra prendre cette parole réellement en compte, sous peine de mettre les professionnels dans une situation difficile et de décrédibiliser les instances de participation. La présence de structures et de professionnels directement impliqués, l'existence d'une demande explicite, la mobilisation effective de forces vives — si elles ne sont toutefois pas des conditions sine qua non — sont autant d'atouts garantissant une éventuelle réussite.

Des projets pourront alors être proposés, collectivement construits, avec une marge de manœuvre, en vue d'une véritable coproduction. Les coûts en seront bien sûr évalués, pour se donner les moyens — humains, techniques et financiers — de l'action. Faute de réponses à ces questions, les opposants aux démarches représentatives ont vite fait de les disqualifier et les bonnes volontés qui ont travaillé sincèrement à ces démarches concertées se trouvent alors en porte à faux.

Mais les projets n'auront d'intérêt et ne seront viables que s'ils sont évolutifs et partagés. Chaque acteur devant être considéré comme porteur de connaissances. Tout cela n'excluant pas les luttes de pouvoir, il y aura des crises à dépasser et, surtout, à ne pas nier. Cependant, les notions de désir, de plaisir, de convivialité ne doivent pas en être écartées.

**Lors de cette phase, plusieurs questions doivent impérativement être prises en compte afin que la participation soit effective et efficace :**

- Quels outils mettre à la disposition des participants pour leur permettre de débattre ?
- Quels sont les critères et les modes d'évaluation les plus adéquats ?
- Comment les stagiaires, membres et non-membres du conseil d'établissement, sont-ils informés et consultés sur les prises de position au sein de leur institution ?
- Comment construire un lien entre les représentants et les représentés en dehors de l'existence d'un mécanisme d'élection ?
- Quel est le pouvoir décisionnel du groupe ?
- ...

## 4. En percevoir les risques

Une utilisation abusive et intempestive du concept de « participation » risque d'aboutir à des effets opposés aux buts recherchés. On peut assister à un effet de démobilisation de ceux qui y ont cru, à un repliement sur l'individualisme, à un délitement du lien social, à un renforcement du fatalisme et à un rejet encore plus fort du politique.

Il faut donc prendre garde à l'illusion de la panacée. Jacques T. Godbout a déjà longuement illustré à quel point la participation n'est pas automatiquement synonyme de démocratie. Les expériences de participation où les usagers ont une réelle place et où la parole, les savoirs et les expériences des personnes concernées comptent véritablement, c'est à dire qu'ils donnent accès à l'espace public, à une place dans l'élaboration de la décision et de la parole commune, sont encore rares. La participation est une démarche encore largement à inventer. Et c'est principalement cette obligation continue de définition, ce jeu d'allers et de retours, ce repositionnement incessant qui en garantit l'efficacité et l'empêche de se scléroser dans une parodie participative.

Au regard de l'histoire de cette recherche-action, nous pouvons pointer certains risques que nous avons regroupés en quatre grandes familles. Ces risques sont souvent le résultat de la non prise en compte des différentes étapes explicitées dans le chapitre précédent.

### Le risque de l'illusion

C'est certainement le risque le plus régulièrement rencontré. Il est généralement le résultat d'un manque de structuration des démarches participatives initialisées.

Par exemple, certains centres, en pratiquant de larges consultations de leurs stagiaires s'inscrivent dans une parodie participative. Tous les stagiaires étant invités à donner leurs avis et à expliciter les changements qu'ils souhaitent, les demandes émises sont souvent si diverses ou si irréalistes que le cahier de charges est finalement réalisé par les professionnels et décidé par le directeur, laissant ainsi aux bénéficiaires un goût amer de gaspillage et de non écoute. On s'aperçoit, dès lors, que lorsque des décisions sont prises, elles ne sont ni connues, ni partagées par les adhérents censés être « représentés ». Et quand il s'agit de mobiliser ces acteurs pour mettre en œuvre les projets décidés, il faut convaincre du bien fondé des projets ceux à qui ils sont destinés.

Quelle légitimité accorder à ces mécanismes non décisionnels de consultation? Doivent-ils être vus comme des opportunités pour que s'expriment des intérêts traditionnellement non représentés? Ou bien faut-il les voir comme des mécanismes de contrôle social, parce qu'ils suscitent l'adhésion des usagers sans leur donner de pouvoir de décision véritable?

### Le risque d'inertie

Parfois, les différentes parties s'accordent sur un plan d'actions. Mais, faute d'avoir pris en compte au départ les contraintes techniques, juridiques, organisationnelles, institutionnelles, économiques et financières du projet, les usagers se trouvent bloqués dans leur démarche participative. La non prise en compte de ces réalités peut avoir un effet retour extrêmement démobilisateur et préjudiciable à la dynamique participative, voire entraîner de la démotivation et de la rancœur chez les participants. Les logiques organisationnelles sont telles qu'il est parfois très difficile de les faire évoluer. Il est nécessaire de savoir à l'avance que leur mise en œuvre prendra du temps et de l'énergie.

### Le rejet vers l'extérieur

Ce troisième risque consiste à renvoyer, souvent de manière très subtile, la responsabilité de la décision à une tierce partie.

En évoquant sa propre impuissance face aux changements et en renvoyant la responsabilité de l'immobilisme vers un organe extérieur, le centre de formation minimise sa responsabilité et obtient généralement le soutien de ses usagers. « Tout le monde peut sembler d'accord tant qu'il s'agit de demander de l'aide à l'extérieur ». La démocratie participative, en maintenant un état de dépendance et d'assistance, devient ainsi un outil de contrôle permettant d'occulter les dysfonctionnements internes, la divergence des intérêts, les réorganisations nécessaires. Elle entraîne alors des réactions de type démagogique voir poujadiste contre l'état, les ministres ou encore l'administration.

### Le risque de détournement

Ce risque se réfère à deux points développés précédemment : le cadre valoriel et la procédure décisionnelle inhérents à la mise en place de la démarche participative.

Pour éviter de faire d'une démarche participative une simple application d'un texte de loi et d'un décret, il convient sans doute de réaffirmer les sens et les valeurs qui sous-tendent la mise en place du dispositif participatif afin de ne pas se laisser engluier dans les questions de méthodes, de structures, de représentation. Un travail préalable est dès lors nécessaire afin, dans un premier temps, de répertorier l'ensemble des valeurs et enjeux attribués par les parties prenantes à la mise en place d'une telle démarche. Si s'inscrire dans une démarche participative, c'est, pour certain, défendre certains grands principes c'est peut-être, pour d'autres, une réponse aux injonctions du politique ou une forme de contrôle sociale.

Mais ce travail préalable ne garantit pas une participation effective et efficace. Les directeurs et les professionnels (lorsque ceux-ci ne sont pas associés aux processus participatifs) craignant de voir leur hégémonie remise en cause peuvent limiter fortement le pouvoir décisionnel des participants. En réagissant ainsi, ils confortent les attitudes d'opposition dure et systématique ainsi que les attitudes de blocage ou de démotivation.



# Conclusion

S'agissant du parcours d'insertion, on constate, comme dans d'autres domaines de l'aide sociale, un passage progressif à des pratiques fondées sur l'implication des stagiaires et des formateurs. Dès lors, notre souhait de mise en place d'un travail participatif reflète la volonté de faire de la participation un véritable outil d'implication des stagiaires, de leurs formateurs et des responsables d'associations. Il ne s'agit plus seulement de pallier des situations de carence par davantage de ressources mais, plus globalement, il s'agit d'un travail de fond sur l'individu et le lien social c'est-à-dire la manière d'être soi et d'être relié aux autres.

Plus que la participation, le projet participe aborde un aspect crucial de l'employabilité à savoir la logique de la reconnaissance sociale dans l'ensemble des publics peu qualifiés et chez les chômeurs en particulier. La récupération de la confiance en soi ne peut se faire — sauf cas exceptionnel — à partir du seul contenu de la formation et dépend des modalités d'organisation de celle-ci. En particulier, la possibilité d'exprimer les difficultés (concrètes et, parfois, plus existentielles) vécues par les stagiaires constitue un élément essentiel de restauration de cette confiance à travers la reconnaissance sociale que donne la possibilité d'être écouté.

A travers la possibilité d'une concertation effective, à la fois dans ses dimensions instrumentales et expressives, on mène donc un processus fondamental de remotivation des personnes les plus éloignées du marché de l'emploi. L'insertion de l'utilisateur dans les processus d'information et de décision est un appel à ne plus le considérer comme un simple usager ou administré, mais comme un acteur de sa formation dont l'expertise peut être complémentaire, et non concurrente, du professionnel.

De plus, nous avons constaté que la participation des stagiaires et demandeurs d'emploi, eux-mêmes dans une approche résolument «bottom up», permet de mieux appréhender non seulement le vécu des personnes, leurs besoins mais aussi de détecter de multiples situations auxquelles elles sont confrontées en tant que personnes mais aussi en tant que groupe. En effet, si les difficultés individuelles sont multiples et diversifiées, on constate fréquemment leur nature sérielle inhérente au système global du secteur de la formation et de l'insertion. C'est ainsi que la concertation avec les stagiaires est une mine d'informations ascendantes se révélant être un facteur majeur en terme d'aide à la décision et d'une meilleure adéquation entre les «produits» proposés par les opérateurs et les besoins réels des utilisateurs tant en termes de formation que de réels débouchés sur le marché de l'emploi (en effet, pour la plus part des personnes en parcours «l'emploi, dans la séquence d'insertion, devient l'emploi différé, sous condition préalable de formation»). La capitalisation des problématiques permettra la formulation de recommandations aux différents niveaux de pouvoir concernés.

Il est donc primordial d'associer l'ensemble des acteurs du champ de l'insertion pour obtenir une réflexion globale sur la qualité du dispositif d'insertion. Mais, sachant les risques qui guettent la participation, il convient aussi de ne pas trop l'idéaliser : la participation ne va pas régler tous les problèmes de la vie quotidienne, du chômage, de l'exclusion. Elle ne correspond pas un consensus de tous, à l'abolition des divergences de points de vue et d'intérêts, à l'absence de conflits.

La participation est une démarche encore largement à inventer pour traiter tous ces problèmes. Et c'est principalement cette obligation continue de définition, ce jeu d'allers et de retours, ce repositionnement incessant qui en garantit l'efficacité et l'empêche de se scléroser dans une parodie participative.

S'il ne faut pas en attendre des miracles à court terme, il ne faut pas sous estimer, mépriser, dévaloriser les démarches faites par les uns ou par les autres, d'une manière pragmatique. Toutes les actions sont dignes d'intérêt et méritent d'être analysées, évaluées et capitalisées. C'est en substance l'objet du verso de cette publication.



## Pour prolonger la réflexion...

### Un nouveau projet : Equip

#### Enjeux: Qualité de l'Insertion par la Participation

Comme nous venons de le voir, trois constats principaux ont été dressés lors du premier appel Equal. Premièrement, on a pu constater qu'il est peu pertinent de développer une réflexion en extrayant un acteur spécifique de son environnement. Si nous souhaitons travailler transversalement sur le secteur de l'insertion, nous devons obligatoirement inclure dans la réflexion l'ensemble des individus concernés (stagiaires, formateurs, directeurs, chercheurs, politiques, ...). Deuxièmement, nous avons constaté qu'une démarche réflexive sur ses pratiques permet une amélioration du dispositif d'insertion et, dès lors, favorise la mise à l'emploi des stagiaires. Enfin nous avons constaté une carence en matière d'auto-évaluation, notamment par l'utilisation d'indicateurs peu pertinents ou trop distants de la réalité du terrain. Suite à ces constatations, nous avons déposé un deuxième projet Equal s'articulant autour de ces trois grandes problématiques interconnectées.

A travers ce nouveau projet, nous souhaitons, lors des prochaines trois années, développer, expérimenter, modéliser, capitaliser et diffuser de nouveaux outils et indicateurs de qualité et d'évaluation du dispositif d'insertion. Nous espérons, par l'opérationnalisation d'expériences particulières soumises au regard analytique de l'université, pouvoir contribuer à renforcer l'efficacité de certains dispositifs d'accès à l'emploi, leur donner un nouveau souffle par la diffusion des bonnes pratiques et leur expérimentation par les acteurs des politiques d'emploi. L'utilisation de démarches participatives permettra une implication plus importante des parties prenantes mais également une appropriation plus aisée et un impact plus conséquent des résultats dégagés lors du projet.

#### Le projet s'articulera autour de 6 axes :

- La réalisation d'un état des lieux de la participation des stagiaires au DIISP en Région wallonne;
- La capitalisation de critères transversaux de qualité par l'intermédiaire d'une démarche participative incluant l'ensemble des acteurs du DIISP (formateurs, stagiaires, institutions, pouvoirs politiques, entreprises).
- L'expérimentation de nouveaux outils de qualité directement au sein d'organismes d'insertion socio-professionnelle. Ces outils porteront notamment sur la notion de genre, la motivation et la mise en place d'expériences participatives;
- La réalisation d'un « référentiel qualité » permettant aux personnes le souhaitant d'auto-évaluer la qualité au sein de leur institution;
- L'application des critères de qualité définis lors de la deuxième phase. Plusieurs groupes de travail (Groupes de Réflexions et d'Actions) seront mis en place afin de développer, modéliser et opérationnaliser collectivement de nouvelles expériences permettant aux professionnels une augmentation de la qualité du service offert.
- La création d'outils portant sur la qualité, la participation et l'évaluation.

Pour tout renseignement complémentaire :

Pieters Jérôme  
Chercheur au Centre d'Etude de l'opinion de l'Université de Liège (CLEO)  
Coordination projet Participe  
Boulevard du rectorat, 7 – B.31 – Bt. 47  
4000 Liège  
Tel : 0032(4)366.48.94  
E-mail : [j.pieters@ulg.ac.be](mailto:j.pieters@ulg.ac.be)

