

Avant-propos

Le Centre de formation Cardijn (Cefoc) est une association d'Éducation permanente qui propose des formations où les participants s'interrogent sur les questions de sens de la vie humaine. L'objectif est d'amener les personnes à participer à la construction d'une société démocratique en devenant davantage sujets et acteurs dans leur vie personnelle, sociale, culturelle et politique¹. Le fonctionnement même de l'institution est traversé par cet objectif. En effet, les différents acteurs du Cefoc, formateurs et participants, salariés et volontaires, s'impliquent dans les instances, les structures et les groupes de travail qui sont mis en place. Une de ces instances est « l'Équipe centrale ». Dans cette analyse, Geneviève Bausier, qui en est membre, s'interroge sur la pertinence de ce type de dispositif au sein d'une institution et s'efforce de mettre en lumière la dimension de participation citoyenne qu'elle met en œuvre, avec ses bénéfices comme ses limites.

Mots-clés : Citoyenneté – Démocratie – Éducation permanente – Engagement – Participation

Introduction

Dans une précédente analyse², les notions de « démocratie participative » et de « citoyenneté active » étaient interrogées, en posant un constat : ici et ailleurs, de nouvelles voies sont explorées, depuis plusieurs années, pour « faire démocratie » autrement. Dans le prolongement de cette réflexion, le texte qui suit vise à démontrer que la démocratie participative n'est pas qu'un concept, mais bien qu'elle peut se vivre très concrètement notamment au sein du secteur associatif. Il s'agit aussi de montrer combien elle peut être féconde, à travers un dispositif mis en œuvre depuis de nombreuses années au sein du Cefoc, une association qui propose des formations en Éducation permanente.

L'analyse est donc volontairement ancrée dans une expérience bien située, celle de « l'Équipe centrale » du Cefoc. Elle est le fruit d'une réflexion construite avec les membres de l'Équipe actuelle, forte de son expérience, puisqu'elle arrive au terme d'un mandat de quatre années.

Modestement, au départ d'une expérience vécue, l'analyse vise à éclairer en quoi ce type de dispositif de participation peut être pertinent, à la fois pour les personnes qui y prennent part, pour l'institution au sein de laquelle il prend place, et même pour la société de manière générale.

« L'Équipe centrale »... vraiment centrale ?

Tous les quatre ans, des participants aux groupes de formation et des formateurs volontaires du Cefoc sont élus pour intégrer une instance appelée « Équipe centrale ». Ils sont élus par les participants aux groupes de formation et par les membres des autres instances et structures de l'association.

¹ Pour plus d'informations sur le Cefoc, voir la brochure *Au risque de changer*, Namur, Cefoc, 2010. Particulièrement les pages 27 à 29 présentent les instances et leur fonctionnement. Le document est téléchargeable à l'adresse : www.cefoc.be/-En-quelques-mots-.

² G. BAUSIER et A. PAGE, *Citoyens dans une société démocratique. Et après ? (I) La démocratie : un puzzle à construire* et (II) *Des portes ouvertes vers plus de démocratie*, Namur, Cefoc, analyses 11 et 12, novembre 2014.

L'Équipe centrale est un lieu où les questions et les préoccupations du public des formations peuvent émerger et trouver un écho dans l'institution. Son rôle est aussi d'alimenter les réflexions et les projets, de les évaluer, de formuler des avis et de participer aux décisions d'orientation. Les membres de l'Équipe centrale sont également membres de droit de l'Assemblée générale de l'ASBL.

C'est aussi un lieu où l'on fait l'expérience de la participation citoyenne. Un membre de l'Équipe centrale l'exprime par ces mots : « Être membre de l'Équipe centrale fait découvrir les coulisses du Cefoc. C'est une expérience enrichissante, que ce soit au niveau personnel, du travail en équipe ou au niveau organisationnel d'une institution de formation. »³

Il y a vingt-cinq ans, l'Équipe centrale a été le lieu de débat et de décision qui a donné naissance au Cefoc. Les évêques francophones de Belgique avaient en effet décidé de fermer le Séminaire Cardinal Cardijn qui formait des futurs prêtres issus des milieux populaires mais aussi des centaines de laïcs (non-prêtres) de ces mêmes milieux. L'Équipe centrale de l'époque a décidé de relever le défi : créer une institution nouvelle qui prolongerait les objectifs de formation du Séminaire Cardijn. Mais en quoi l'Équipe centrale est-elle aujourd'hui encore un élément important pour une participation démocratique au Cefoc ? Quels sont les arguments qui justifient cette importance ?

Des membres élus et une représentation démocratique

Actuellement, l'Équipe centrale est composée de six membres de groupes de formation et de deux formateurs volontaires élus, ainsi que du directeur (membre de droit). Le directeur est garant de la cohésion de l'institution et du bon fonctionnement de l'Équipe.

Une des conditions pour une bonne dynamique de fonctionnement interne de l'Équipe est la diversité de ses membres et de leurs origines géographiques en Fédération Wallonie-Bruxelles. Le changement régulier des membres est un critère important de démocratie. Le mandat est de quatre ans, renouvelable une fois.

Les candidats à l'élection ne se portent pas eux-mêmes candidats mais ils sont proposés par les groupes de formation et par les membres des instances. Cette manière d'appeler de futurs membres permet de freiner une recherche personnelle de pouvoir tout en suscitant des candidats qui ne se seraient pas présentés d'eux-mêmes. Les membres de l'Équipe ne sont pas là pour défendre l'intérêt de leur propre groupe de formation mais pour porter une parole représentative du public du Cefoc. Ce sentiment d'être porté par le terrain soutient les élus concernés dans leur volonté de s'engager.

De par son élection par les membres des groupes de formation et par les autres acteurs du Cefoc, les membres de l'Équipe centrale sont de facto membres de l'Assemblée générale de l'ASBL. Cette procédure relève de la représentation démocratique.

L'Équipe centrale, en relation avec les autres instances du Cefoc, met en œuvre une dimension de démocratie participative par l'échange des informations et la participation à la prise de décision. L'Équipe centrale est un lieu de construction collective, d'évaluation des projets, d'interpellation et de décision quant aux orientations fondamentales du Cefoc. Mais il n'est pas le seul, il ne fonctionne pas de manière isolée : c'est la diversité des instances ainsi que leur coordination qui garantissent le débat démocratique (Équipe centrale mais aussi Conseil d'Administration, Assemblée générale, Équipe des permanents, etc).

Une remontée des questions et des préoccupations du public

Issus des groupes de formation, les membres de l'Équipe centrale ont un contact plus direct avec la réalité des participants. Ils peuvent ainsi plus facilement identifier et comprendre les attentes et les besoins de la « base ». Comme relais entre le public et l'institution, ils s'engagent à détecter les questions qui viennent des groupes, à donner du poids à la parole des participants et à réfléchir les problématiques qui devraient être portées et travaillées dans le centre de formation.

Par son ouverture et son enracinement dans le public de formation, l'Équipe centrale, composée de volontaires, porte, sur le Cefoc et ses projets, un regard différent de celui des formateurs permanents qui sont des professionnels salariés. Pour alimenter la collaboration et

³ Ibid., p.27.

la communication entre l'Équipe des permanents et l'Équipe centrale, des allers-retours réguliers sont prévus comme, par exemple, l'échange des rapports de réunion. Cela permet de cultiver le débat à partir de ce qui se vit dans les groupes et de faire remonter certaines questions et problématiques jusqu'à l'Assemblée générale et le Conseil d'administration.

Une implication réelle

Comment être certain que cette manière de faire ne se réduit pas à une consultation de façade ? Le retour de l'Équipe des permanents sur les rapports de l'Équipe centrale prouve que ces rapports sont lus et pris en compte. Des suggestions apportées par l'Équipe centrale sont travaillées par les autres instances dont c'est le ressort. Par ailleurs, plusieurs fois par an, les membres des deux Équipes se réunissent et travaillent ensemble. Dans différentes réunions de formation et de structure, ils sont amenés aussi à collaborer.

Les membres de l'Équipe centrale ont aussi la possibilité de participer à la préparation des week-ends de formation, au travail dans les cellules, les ateliers et les groupes qui réfléchissent aux projets de l'association et qui mettent en œuvre les priorités pour l'année. La fabrication d'outils appropriés à la formation constitue un autre exemple de collaboration. De même l'écriture d'articles et la rédaction de textes d'analyse montrent aussi une coopération à tous les niveaux. Tout cela dans une confiance réciproque.

La participation aux décisions d'orientation

Lors des réunions de l'Équipe centrale, les avis de chacun sont pris en compte pour l'élaboration des objectifs et du programme de l'année, le choix des thèmes des week-ends de formation, le travail dans les régions, l'organisation des élections pour une nouvelle Équipe centrale, etc. C'est un lieu de réflexion collective et de débat sur le fonctionnement de l'institution. Les membres ne sont donc pas passifs mais bien acteurs de l'institution. Avec d'autres, les membres de l'Équipe centrale participent également à l'évaluation et au recrutement du personnel.

Les membres de l'Équipe centrale font des propositions qui ont un impact sur les projets du Cefoc. Le « Week-end général » est l'occasion de faire entendre sa voix pour les prises de décisions. Il se déroule une fois par an. Les orientations générales et les perspectives y sont définies par les différents acteurs du Cefoc : les membres des instances, les formateurs permanents et volontaires et les participants aux groupes qui le souhaitent. Cette assemblée évalue les activités du Cefoc et propose de nouvelles perspectives. Elle participe aussi à la réalisation du plan qui oriente l'institution et son projet pour cinq années⁴. Avec l'Équipe des permanents, l'Équipe centrale a la responsabilité de concrétiser ces orientations dans des objectifs et de déterminer des priorités.

Un rôle d'évaluation

L'évaluation a une grande place au Cefoc à différents niveaux. L'Équipe centrale y participe régulièrement par ses interpellations et son esprit critique. Elle accepte un rôle de vigilance par sa mise à contribution lors des évaluations : l'évaluation des week-ends de formation, l'évaluation quinquennale des formateurs permanents, l'évaluation des activités de l'année, etc. Cela permet une remise en question de l'évolution du travail. Comme membres de l'Assemblée générale, les membres de l'Équipe centrale participent aussi aux décisions prises en matière de vérification des comptes et du budget de l'association. Ce rôle d'évaluation et de vigilance constitue une valeur ajoutée pour l'institution. L'Équipe centrale permet aussi aux formateurs permanents de prendre du recul, de « lever le nez du guidon », de prendre le temps de s'arrêter, d'être bousculés, interpellés par rapport à leur travail quotidien.

Un engagement, des bénéfices pluriels

À l'échelle du citoyen

En quoi le fait d'être membre de l'Équipe centrale renforce-t-il la participation citoyenne de chacun de ses membres ? Ce qu'apporte l'engagement dans l'Équipe centrale, aux dires de ses membres, c'est d'abord un éveil à la dimension institutionnelle : comment fonctionne une

⁴ Voir la brochure *Au risque de changer*, Namur, Cefoc, 2010, p.27.

organisation ? Quels sont les enjeux ? Comment tenir compte des règles, des finances, des multiples avis ? Comment négocier dans un cadre de procédures à respecter ?

La participation à l'Équipe centrale renforce aussi l'esprit critique. De plus, elle suscite un sentiment de fierté de construire quelque chose ensemble et d'en voir les résultats. C'est motivant pour « tenir le coup » dans un engagement aussi impliquant, car on est reconnu dans sa capacité à être acteur. On devient créateur quand on prend confiance en soi et en ce que l'on dit.

Très concrètement, être acteur, cela passe aussi par l'animation de réunions, qui se fait à tour de rôle. L'ordre du jour et la réunion sont préparés avec le directeur et chacun a l'occasion de se former à animer des réunions d'instances. On renforce ainsi sa capacité à aider un collectif à co-construire une réflexion et des décisions : distribuer la parole, organiser le déroulement, respecter le temps imparti, rappeler les objectifs des points abordés, faire des synthèses, reformuler les décisions prises, etc. Il s'agit d'un bénévolat désintéressé dans le cadre d'un travail collectif. Toutefois, les participants en retirent un bénéfice même s'il n'est pas immédiat. En effet, si l'engagement est gratuit et désintéressé, il est gratifiant et récompensé sous une forme « morale » (reconnaissance) et en matière d'apprentissage. Un apprentissage qui est d'ailleurs « transférable » vers d'autres espaces, vers d'autres lieux d'engagements.

Les membres de l'Équipe centrale n'ont pas l'impression d'être instrumentalisés par les différents acteurs au Cefoc. Ils ne se sentent pas jugés, ils ont la liberté de parole, ils participent aux orientations de l'institution, ils construisent leur programme ensemble en tenant compte des priorités et de la vie de l'institution.

Autre bénéfice mis en évidence par les participants : le plaisir ! Il existe une dimension conviviale dans un travail d'équipe qui favorise les liens d'amitiés et crée du lien social. Chacun, chacune est reconnu-e dans sa capacité à être acteur au sein de l'institution.

À l'échelle de l'institution

L'institution en tire aussi de nombreux avantages.

Avec les formateurs permanents, l'Équipe centrale participe à l'orientation et à la conception des outils de formation par une implication active. Les prises de décisions communes permettent ainsi une cohérence entre le discours et les projets. La coordination et la coopération entre les deux équipes constituent des atouts importants. On peut dire que l'Équipe centrale formée de volontaires est une instance complémentaire à l'Équipe des permanents formée de professionnels salariés. Mais elle constitue aussi un vis-à-vis et un contrepoids : ses membres posent un regard plus extérieur sur l'institution et les projets qu'elle porte. Pour les formateurs permanents et pour l'institution, elle prévient du risque de s'enfermer dans une tour d'ivoire ou de décoller des réalités de terrain. Ainsi se construit une cohérence entre le fonctionnement institutionnel et les pratiques de formation. Par ailleurs, grâce à des évaluations régulières, l'Équipe centrale garantit le respect des procédures.

Pour dégager le sens de cette instance dans le Cefoc, on peut se poser la question de savoir ce qu'il manquerait si elle n'existait pas. Aux dires des volontaires qui en font partie, il manquerait un pôle démocratique, celui du public. L'institution risquerait alors de n'être commandée que par des logiques liées aux projets et aux besoins de « professionnels » de la formation. Le Cefoc pourrait se refermer sur lui-même ; il y aurait moins d'ouverture. Le Cefoc perdrait aussi une réserve de volontaires. En effet, les membres de l'Équipe centrale constituent des personnes ressources importantes pour faire vivre le projet du Cefoc à travers de nombreuses activités.

Avec cette structure de décision et de participation, le Cefoc accepte des remises en question par le public des formations et ose se confronter à des interpellations qui permettent à l'institution d'évoluer.

À l'échelle de la société

L'éducation permanente est-elle une clé pour une citoyenneté active et une démocratie participative ?

La participation à l'Équipe centrale renforce ses membres en tant que citoyens. Cela permet une réflexion au-delà des apparences. On crée aussi du lien social. Chaque membre de l'Équipe a le sentiment de participer à une démarche utile pour le vivre-ensemble.

Le fait de donner la parole et une place à chacun peut se répercuter dans d'autres espaces. Les rencontres et confrontations d'idées aident à prendre la parole dans d'autres institutions ou en public. On peut aussi reproduire les méthodes développées au sein de l'Équipe centrale dans d'autres institutions où on perçoit des difficultés ou des défauts de fonctionnement, où on vit moins cette dimension de démocratie participative. À partir de l'expérience au Cefoc, certains identifient plus facilement les dérives qui menacent d'autres associations, d'autres lieux d'engagement.

Les freins ou limites

Quelles sont les difficultés rencontrées dans ce genre de participation de volontaires au fonctionnement d'une institution ?

D'abord, la participation à l'Équipe centrale exige un certain investissement et du temps. Il faut être intéressé par la fonction, avoir le courage et l'envie de s'engager, être conscient de la tâche à accomplir et des responsabilités à prendre. Une autre difficulté est le temps d'apprentissage nécessaire pour comprendre le projet du Cefoc et sa manière de fonctionner. L'engagement doit donc pouvoir s'inscrire dans la durée⁵.

Malgré l'échange de rapports entre les instances, les membres de l'Équipe n'ont pas accès à toute l'information qui circule au sein du Cefoc. Certains points à l'ordre du jour des réunions requièrent ainsi plus d'attention et de remise en contexte. D'autant que l'Équipe se réunit au rythme d'une journée par mois. Faut-il plus d'informations pour pouvoir se prononcer en connaissance de cause ? Plus de lien entre l'Équipe centrale et les membres des groupes en formation ? Le public des formations est-il intéressé par la dimension institutionnelle du Cefoc ou se satisfait-il de la formation qu'il y trouve ? Ces questions sont récurrentes. L'Équipe centrale garde à cet égard une vigilance.

En conclusion

Modestement, cette analyse visait à rendre compte d'un dispositif, parmi d'autres, qui cherche à faire vivre la citoyenneté active à l'échelle d'une association, en mettant en lumière les avantages comme les difficultés de cette forme de participation.

À travers ses groupes de formation, le Cefoc entend renforcer des « sujets-acteurs » de leur propre vie et de la vie en société. À la lumière de la réflexion développée dans cette analyse, il semble bien que la participation à une instance telle que l'Équipe centrale permet de prolonger l'expérience de formation dans un engagement concret. Il apparaît que l'expérience telle qu'elle est vécue et réfléchie au sein de l'Équipe centrale du Cefoc constitue un apprentissage et une mise en œuvre de la participation citoyenne dans une organisation d'Éducation permanente. On peut considérer que les bénéficiaires sont nombreux, à la fois sur le plan individuel (pour celle ou celui qui s'y engage), collectif (pour l'institution Cefoc) et sociétal (en termes de citoyenneté active). C'est une expérience qui, parmi tant d'autres, permet de faire vivre au quotidien la « démocratie participative ».

Geneviève BAUSIER-HAUMONT,

avec la collaboration précieuse des membres de l'Équipe centrale

et de sa secrétaire

⁵ La démocratie participative exige du temps comme nous le soulignons dans une analyse récente : G. BAUSIER et A. PAGE, *Citoyens dans une société démocratique. Et après ? (II) Des portes ouvertes vers plus de démocratie*, analyse 12, Namur, Cefoc, novembre 2014.

Pour aller plus loin

G. BAUSIER et A. PAGE, *Citoyens dans une société démocratique. Et après ? (I) La démocratie : un puzzle à construire et (II) Des portes ouvertes vers plus de démocratie*, Namur, Cefoc, analyses 11 et 12, novembre 2014.