

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Pouvoir et réseau en Métropole

Une analyse de réseau

**Les CISP et l'Instance Bassin Enseignement-
Formation-Emploi Hainaut Sud**

Auteur : MARISSIAUX Damien
Promoteurs : WAGENER Martin – REMAN Pierre
Lecteur : DONCKERS Vincent
Année académique 2022-2023
Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Pouvoir et réseau en Métropole

Une analyse de réseau

**Les CISP et l'Instance Bassin Enseignement-Formation-
Emploi Hainaut Sud**

Auteur : MARISSIAUX Damien

Promoteurs : WAGENER Martin – REMAN Pierre

Lecteur : DONCKERS Vincent

Année académique 2022-2023

Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée

Remerciements

Pour débiter, je remercie mon épouse, Aurélie Bady, pour le soutien sans limite qu'elle m'a apporté tout au long de ce cursus et particulièrement durant la rédaction de ce mémoire. Je remercie également mes parents qui ont toujours cru en mes capacités.

Je remercie mes correctrices Isabelle Mio et Anne de Suray qui m'ont consacré du temps.

Je remercie également Martin Wagener et Pierre Reman, promoteurs de ce mémoire pour leurs conseils et soutien tout au long de ma recherche. Merci aussi à Vincent Donckers, lecteur de ce mémoire pour avoir accepté de m'accompagner dans cette aventure en m'apportant une vision du terrain des plus pertinente.

« *Sapere aude !* »
Horace. Épîtres, 1, 2, 40

Table des matières

Introduction générale.....	11
Chapitre 1.....	13
Chiffres et définitions	13
1. Chiffres clés pour le territoire Instance Bassin EFE Hainaut-Sud.....	13
Méthodologie.....	13
1.1. Caractéristiques.....	13
1.2. Un début d’explication de ces difficultés	16
1.3. Des difficultés qui se sont construites	16
1.4. Les allocations sociales, ce que peut devenir l’allocataire	17
2. Une définition du public cible des CISP : précaire, pauvre ?.....	18
2.1. Mais qu’entendons-nous par « public cible des CISP » ?	18
2.2. La fragilité et l’instabilité comme socles de la précarité.....	19
2.3. Des précaires et des pauvres.....	19
2.4. Deux approches de la précarité	19
2.4.1. Première approche	19
2.4.2. Seconde approche	20
2.5. Définition du public cible des CISP	20
Conclusion.....	21
Chapitre 2.....	23
Réseau, institutions, acteurs et projets	23
1. Comité de Développement Stratégique (CDS).....	23
2. Charleroi Métropole.....	25
2.1. Conférence des Bourgmestres (CB).....	26
3. Le plan CATCH et le plan CATCH Turbo.....	27
3.1. CATCH.....	27
3.2. CATCH Turbo.....	27
4. L’instance Bassin Enseignement-formation-emploi Hainaut-Sud : histoire d’un pilote pour l’innovation sociale sur le territoire.....	28
4.1. L’Instance Bassin	28
4.2. L’instance Bassin Enseignement-formation-emploi Hainaut-Sud.....	29
4.2.1. L’instance Bassin EFE Hainaut-Sud, un acteur d’innovation sociale, FACTORI	30
5. Les Centres d’Insertion Socioprofessionnelle (CISP)	32
6. La direction de la Formation professionnelle du Service Public de Wallonie (SPW).....	34
7. L’Interfédé	34

8. Deux partenaires des CISP sur le territoire de Charleroi métropole	34
8.1. Le FOREM.....	35
8.2. Les Centres Publics d'Actions Sociales (CPAS)	36
9. Appels à projets pour les CISP en Wallonie	37
9.1. Le projet « <i>renforcement des compétences des CISP en Wallonie</i> »	37
9.2. Les CISP de l'Instance Bassin dans le projet « <i>renforcement des compétences en CISP</i> » 39	
9.3. Les partenaires des CISP dans le projet « <i>renforcement des compétences en CISP</i> »	40
Chapitre 3.....	43
Cadre théorique.....	43
1. Hypothèses préalables	43
2. Qu'est-ce qu'une politique publique ?.....	43
3. L'action publique	44
4. La gouvernance.....	44
5. L'instrument d'action publique	45
6. Le pentagone de l'action publique (Lascoumes, P. et Le Galès, P. 2018).....	45
7. La problématique	46
7.1. Le Réseau : Qu'est-ce que le travail en Réseau ?	46
7.2. Réseau et pouvoir	47
7.2.1. Pouvoir	48
7.2.2. Pouvoir et réseau social : une matrice théorique.....	49
7.2.3. Hiérarchie et conflit.....	50
7.2.4. Des micro-réseaux dans le réseau.....	50
7.2.5. Le Réseau et ses règles du jeu.....	51
7.2.6. Les CISP et la capacité de faire alliance.....	51
7.2.7. Le codage stratégique.....	52
7.2.8. L'informel dans le réseau	53
7.2.9. La notion de don dans le réseau	54
7.2.10. C'est quoi le réseau ?.....	56
7.2.11. Le pouvoir au travers d'une hypothèse structurelle	56
8. Et les publics dans tout ça ? La question de recherche.....	57
9. Hypothèses de travail	57
Conclusion : le cadre théorique de la recherche	58
Chapitre 4.....	61
L'analyse empirique.....	61
1. Des concepts aux indicateurs, une préparation à l'exploration du terrain	61

2. Les entretiens – les acteurs	61
2.1. Une école de promotion sociale	62
2.2. Les CISP	62
2.3. Charleroi Métropole.....	63
2.4. Le FOREM.....	63
2.5. Un Politique.....	63
3. Les entretiens – ce qu’ils en disent... ..	63
3.1. Les CISP	63
3.1.1. Un lieu de construction	64
3.1.2. Une difficile reconnaissance.....	64
3.1.3. Un décret	64
3.1.4. Une militance difficilement exprimable.....	65
3.1.5. Une vision du politique.....	65
3.2. Le Réseau	66
3.2.1. Des complémentarités	66
3.2.2. De la complexité.....	66
3.2.3. Des valeurs partagées	67
3.2.4. La réputation dans le réseau	67
3.2.5. La concurrence, la compétition dans le Réseau	68
3.2.6. Une centralisation.....	68
3.2.7. Un réseau d’intérêt.....	68
3.2.8. Des cultures locales.....	68
3.2.9. De la coopération et du conflit.....	69
3.2.10. De la confiance	70
3.2.11. Des secteurs	70
3.2.12. Vers un changement de posture	71
3.2.13. Des ensembliers.....	71
3.2.14. Un réseau sous influence	72
3.2.15. Une toile dans un territoire : forces et faiblesses	73
3.2.16. Formel/informel.....	73
3.2.17. Un réseau centralisé	74
3.2.18. Le réseau et le milieu social	75
3.2.19. Anciens vs Nouveaux.....	75
3.3. Pouvoir	76
3.3.1. Position Stratégique.....	76
3.3.2. Un outil de pouvoir.....	77

3.3.3. Un outil de contre-pouvoir.....	77
3.3.4. Se connaître, source de pouvoir	78
3.4. Le public CISP.....	78
3.4.1. Le public.....	78
3.4.2. Un public de plus en plus absent.....	78
3.4.3. Un public qui décroche	79
3.5. Instance Bassin	80
3.5.1. Plusieurs visions.....	80
3.5.2. Un instrument intermédiaire.....	80
3.5.3. Un lieu de rencontres.....	81
3.5.6. Une équipe de théoriciens	81
3.5.7. Pas de vue claire du territoire	82
3.5.8. Pour un avis consultatif.....	83
3.5.9. Un impulseur.....	83
3.5.10. Nord/Sud, pas le même combat	84
3.5.11. Un souhait d'amélioration	84
3.5.12. Un manque d'écoute du terrain	85
3.5.13. Un instrument d'interpellation ?	85
3.5.14. L'absence d'acteurs clés.....	86
3.5.15. Une vision politique	86
3.6. Commission sous régionale des CISP	87
3.6.1. Un outil au centre de l'Instance Bassin	87
3.6.2. Un outil de représentation du territoire	87
3.7. Appel à projet	88
3.7.1. Une source de difficulté ?.....	88
3.7.2. Des structures déforcées.....	88
3.7.3. Des stratégies structurelles	89
3.7.4. Structure et conjoncture	89
3.7.5. Une dynamique chronophage.....	90
3.7.6. Une réflexion positive	90
3.7.7. Une concrétisation négative	91
3.7.8. La double fonction des appels à projets	91
3.7.9. Une vision paradoxale du politique.....	92
3.8. Spécificité du territoire	93
3.8.1 Nord/Sud	93
3.8.2. Territoire et innovation.....	93

3.8.3. Historicité du territoire	93
3.8.4. Une définition des besoins	93
3.8.5. Des difficultés	94
3.8.6. L'adaptation dans son territoire	94
3.8.6. Un paradoxe	95
3.8.7. Une dynamique de territoire non adaptée au public cible	95
3.8.8. De nouveaux enjeux	95
3.8.9. Des enjeux adaptés au public cible	97
3.8.10. Une réalité locale en jeu	97
Conclusion	99
Chapitre 5	103
Le terrain confronté à la théorie	103
1. Action publique, gouvernance et instrument	103
1.1. Une Instance soutenant	103
1.2. Une Instance déconnectée	103
1.3. Acteurs, institutions, vers une représentation commune	104
1.4. Un instrument de gouvernance	104
2. Le pentagone des acteurs, le réseau et le pouvoir	105
2.1. Les acteurs et les institutions	105
2.1.2. Les CISP	106
2.1.2.1. Des intérêts et des stratégies locales	106
2.1.2.2. Des intérêts de taille	106
2.1.2.3. Un décret, une stratégie de reconnaissance	107
2.1.2.4. Formel et Informel	107
2.1.3. L'Instance Bassin	108
2.1.4. Des territoires spécifiques	109
2.1.5. Le Réseau	110
2.1.6. Les appels à projets	111
Conclusion	113
Conclusion générale	115
Bibliographie	118
Décret/projet de déclaration	118
Ouvrages/articles/Document	118
Sites Web	120
ANNEXES	121

Introduction générale

Pour réaliser cette analyse, nous avons dû effectuer un travail de distanciation par rapport à notre rôle d'assistant social au sein du CPAS de Charleroi. Cependant, nous pouvons établir que cette recherche sera saupoudrée de notre vision expérientielle, ne pouvant faire une totale abstraction de ce que nous observons depuis plus de 20 ans sur le territoire wallon.

Sans nous en revendiquer complètement, mais afin de permettre de débiter une prise de recul, notre expérience sociale est une base que nous utiliserons pour nourrir notre réflexion. Comme le souligne le sociologue François Dubet (1995) *"la sociologie de l'expérience sociale vise à définir l'expérience comme une combinaison de logiques d'action, logiques qui lient l'acteur à chacune des dimensions d'un système. L'acteur est tenu d'articuler des logiques d'action différentes et c'est la dynamique engendrée par cette activité qui constitue la subjectivité de l'acteur et sa réflexivité"*.

Nous sommes un acteur à part entière du système. Nous sommes inscrits dans des logiques professionnelles mais également et surtout personnelles qui nourrissent nos actions quotidiennes.

C'est dans cette « *logique d'action* » que nous avons inscrit le point de départ de notre réflexion. Immergés depuis des années dans l'action du quotidien, nous avons dû, pour construire cette recherche, prendre un recul nécessaire afin tout d'abord de rendre compte de constats, de questionnements et de faits, pour ensuite construire un objectif de recherches qui sera le fil rouge de la réflexion qui va suivre.

L'objectif de notre recherche est de comprendre comment un réseau d'acteurs publics permet l'amélioration d'accès des publics les plus précaires à des formations porteuses d'emploi.

Pour effectuer la mise en contexte de notre questionnement, nous allons nous intéresser à l'Instance Bassin Enseignement-formation-emploi Hainaut-Sud et allons principalement axer nos observations et analyses sur le réseau des Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP) présents sur le territoire couvert par l'Instance. Pour aborder et analyser le travail en Réseau des CISP sur le terrain, nous nous servirons d'un appel à projet auquel ces acteurs ont répondu en 2022 à savoir « *le renforcement des compétences en CISP* ».

L'instance bassin couvre le territoire déterminé géographiquement par Charleroi Métropole. Ce point de départ, nous permet de débiter notre analyse par un travail d'objectivation en reprenant les chiffres clés de Charleroi Métropole et de sa principale ville, Charleroi. Ces derniers nous permettront de débiter un travail d'analyse de la population bénéficiaire de l'accompagnement en CISP, les stagiaires, à savoir le public cible.

Ainsi définies, les réalités vécues par ce public pourront être confrontées aux politiques publiques. Politiques traduites par les acteurs actifs au sein de Charleroi métropole, mises en réseau par l'Instance Bassin Enseignement-formation-emploi Hainaut-Sud et appliquées sur le terrain par les CISP dans le cadre de l'appel à projet précédemment cité.

Mais le cœur de notre recherche, le Réseau tel que nous avons pu le découvrir au travers de la matrice théorique proposée par Luc Van Campenhoudt en 2009, nous permettra, au travers de visions théoriques, de construire notre cadre d'analyse qui une fois défini nous portera à affiner notre question de recherche qui est :

L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole de mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics présents sur le territoire ?

Pour ce travail, nous avons établi l'hypothèse suivante : Le Réseau Instance Bassin Hainaut-Sud renforce le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole de mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit des publics cibles présents sur le territoire.

Après la théorie, le terrain sera un nouveau champ d'exploration qui nous permettra d'affirmer ou d'infirmer notre hypothèse de travail.

Chapitre 1

Chiffres et définitions

1. Chiffres clés pour le territoire Instance Bassin EFE Hainaut-Sud

Méthodologie

Pour cette partie, nous avons choisi de récolter et d'analyser les données de Statbel pour la ville de Charleroi ainsi que les statistiques reprises dans le rapport d'activités de l'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi Hainaut-Sud pour le territoire couvert par Charleroi Métropole (Bassin EFE Hainaut Sud, 2021). L'idée est d'obtenir des données objectives afin de nourrir la suite de notre réflexion, notamment autour du contexte actuel vécu par les habitants présents sur le territoire couvert par l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud.

1.1. Caractéristiques

L'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud couvre un territoire composé de 525961 habitants au 1er janvier 2020, divisé en 3 arrondissements (Charleroi, Philippeville et Thuin). Ce territoire a une densité de population de 271.8 habitants/km², supérieur à celle de la Région Wallonne qui est de 215.7 habitants/km².

Comme le souligne le rapport de l'Instance (Bassin EFE Hainaut Sud, 2021) :

« L'observation de l'occupation du sol met en évidence deux dynamiques territoriales géographiquement identifiables :

- *D'une part, l'arrondissement de Charleroi où l'on observe une forte polarité avec un tissu urbanisé dense autour de la commune de Charleroi ainsi que des terres agricoles au nord ;*
- *D'autre part, les arrondissements de Thuin et de Philippeville (particulièrement la zone de l'Entre-Sambre-et-Meuse). Cette région se caractérise par un environnement rural, agricole et forestier.*

Ces deux noyaux reposent sur des échanges internes et externes ainsi que des besoins socio-économiques distincts. Les projets et les actions à mener dépendent de la nature des activités, des infrastructures et de la mobilité qui se sont développées différemment entre le nord et le sud du territoire ».

Ce point permet de souligner pour la suite de notre travail que des dynamiques différentes pourront être observées, notamment au sein des CISP dans la manière d'utiliser le réseau local et les interactions avec le réseau mis en place au sein de l'Instance.

La suite de notre analyse, nous apprend que la part des moins de 20 ans (122681 habitants) est supérieure à la part des plus de 65 ans (99840 habitants) (Bassin EFE Hainaut Sud, 2021). La part des personnes non-belges est de 10.9%. En ciblant ici nos observations sur la ville la plus peuplée du territoire à savoir Charleroi, nous pouvons souligner que de 1991 à 2022, la ville connaît un déclin démographique de 2.2% (Annexe, graphique 1). Cette période est également marquée par un accroissement de la part des moins de 20 ans (Annexe, graphique 2). Malgré le fait que cette tranche d'âge a eu tendance à baisser durant les années 90, elle est repartie à la hausse à partir de 2004.

Pour la période 2011 à 2022, la population représentant les moins de 20 ans a eu tendance à dépasser celle de la Région wallonne, 24.7% pour Charleroi contre 22.7% pour l'ensemble de la Région Wallonne en 2022.

La comparaison entre l'évolution de la part des moins de 20 ans et la part des 65 ans et plus (Annexe, graphique 2 et 3) nous permet de suggérer que la population du territoire couverte par l'Instance Bassin comparativement à l'ensemble de la Wallonie a une tendance au rajeunissement.

Cela nous amène à nous intéresser au revenu médian et nous observons (Annexe, graphique 5) que la part de revenus la plus importante soit 35.4%, correspond en 2019 aux revenus compris entre 10001 et 20000€/brut/an pour la ville la plus peuplée du territoire à savoir Charleroi. Comparativement, le revenu médian Wallon est de 23 942€/brut/an. Les revenus relevés à Charleroi correspondent aux montants d'allocations sociales (Revenu d'intégration sociale, allocations de chômage, ...) ainsi qu'aux salaires octroyés dans le cadre de contrats de travail à temps partiel.

Nous pouvons souligner, sur base de ces observations, qu'une part non négligeable de personnes résidant à Charleroi est jeune et dispose de moyens financiers limités composés d'allocations sociales et de faibles revenus (temps partiel, intérim, Allocations de chômage, Revenu d'intégration sociale).

Pour ne citer qu'un exemple, en juin 2022, le CPAS de Charleroi a octroyé 8507 Revenus d'Intégrations Sociale (RIS) (source : observatoire social du CPAS de Charleroi), la part des bénéficiaires de moins de 25 ans était de 25.45% représentant 2165 personnes. Pour l'ensemble du Bassin, ils étaient 13877 à bénéficier du RIS en 2021 contre 73.937 bénéficiaires en Wallonie.

Autre information indicative, en 2022, sur l'ensemble des bénéficiaires du RIS au sein du CPAS de Charleroi, les femmes sont plus représentées (57.84%) que les hommes (42.16%). Pour le territoire de l'Instance, la tendance est identique (Bassin EFE Hainaut Sud, 2021).

Au-delà des allocations sociales qu'en est-il du marché de l'emploi ? Nous observons en 2019 que la population en âge de travailler (15-64 ans) était de 128778 personnes rien que sur Charleroi ville alors que le dernier rapport de l'Instance (Bassin EFE Hainaut Sud, 2021), nous apprend qu'ils sont 336422 sur l'ensemble du territoire en 2021 sur une population totale de 525329 habitants. Le nombre d'actifs (occupés et inoccupés) est de 218120 personnes. Le nombre d'inactifs est de 118302 personnes. Le taux d'activité est de 64.8% tandis que le taux d'emploi est, pour la période 2018, de 54% pour le territoire de l'Instance contre 59.2% en Wallonie. Le taux de chômage administratif était en 2021 est de 16.8% contre 13.1% en Wallonie.

Si nous observons l'évolution de l'emploi des 15-64 ans (Annexe, graphique 6) et en comparant la part de temps partiel (Annexe, graphique 7) et la part d'emploi intérimaire, saisonniers ou occasionnels (Annexe, graphique 8), nous observons dans les deux premiers graphiques que le taux d'emploi a augmentés en Wallonie, passant de 57% à 59.9% sur la période 2008-2019. Cela a également été le cas pour l'entité de Charleroi sans toutefois rejoindre la moyenne régionale. Cependant, si nous observons l'évolution du taux d'emploi chez les 18-24 ans, la tendance est la diminution. Deux explications s'offrent à nous, soit cette classe d'âge a eu tendance à quitter l'entité, ce qui semble peu probable au regard des graphiques précédents qui soulignent le rajeunissement de la population de Charleroi. Soit, seconde explication, le niveau de qualification actuellement offert sur le territoire ne permet pas de combler les besoins des entreprises de l'entité, ce qui provoque l'émergence d'emploi en pénurie tels que ceux rencontrés dans les secteurs des nouvelles technologies. La faible qualification est un élément pouvant défavoriser cette classe d'âge face à l'emploi. Quand nous observons les données relatives au niveau d'études des demandeurs d'emplois (Bassin EFE Hainaut Sud, 2021), nous constatons que sur 36974 demandeurs d'emploi inscrits au FOREM, 19216 ne disposent pas de leur CESS contre 91567 en Wallonie (pour un total de demandeur d'emploi de 206820 Wallons).

Un autre indicateur à souligner concerne les inégalités de genre. Ainsi, les femmes sont plus représentées que les hommes dans les emplois à temps partiel (annexe, graphique 7). Les femmes sont 52.3% à occuper un contrat de travail à temps partiel contre 15.3% pour les hommes.

Nous pouvons ainsi souligner le caractère inégalitaire de la répartition des emplois sur la ville de Charleroi, et plus largement sur le territoire de l'Instance, en fonction de l'âge et du genre des personnes.

Cependant, l'évolution de la part d'intérimaires, de saisonniers ou d'occasionnels (Annexe, graphique 8), nous semble pertinente pour nuancer notre dernière remarque, ainsi nous pouvons constater, que sur Charleroi, dans ces emplois précaires, ce sont les hommes qui sont surreprésentés à hauteur de 4.7% contre 1.9% pour les femmes (2020). La moyenne régionale étant de 2.4% pour hommes et femmes confondus.

Ces trois graphiques (Annexe, graphique 6-7-8) permettent de souligner que l'âge et le genre à Charleroi ne peuvent à eux seuls expliquer l'accès ou non à l'emploi durable. Ainsi, les trois catégories citées font face à des difficultés que nous pouvons résumer ici :

- Difficultés d'accès pour les 18-24 ans en lien avec leur manque de qualification,
- Difficultés pour obtenir un contrat de travail temps plein pour les femmes qui sont surreprésentées pour les contrats à temps à partiel,
- Difficultés pour obtenir un contrat de travail temps plein pour les hommes qui sont surreprésentés dans les emplois sous contrats précaires (intérimaires, ...).

1.2. Un début d'explication de ces difficultés

Les causes de ces difficultés sont peut-être à rechercher dans une faible éducation scolaire (décrochage scolaire précoce) qui pour certains jeunes ne permet pas un accès à un emploi stable et durable. Ce manque d'accès à l'emploi se répercute aussi sur l'accès à des formations « tout au long de la vie » qui ne peuvent être obtenues qu'en étant engagé au sein d'entreprises saines économiquement. Si les engagements se faisaient massivement au sein d'entreprises saines économiquement, cela permettrait d'augmenter les temps de travail tant pour les hommes que pour les femmes tout en augmentant leur qualification et leur bien-être. Si bien sûr, nous partons du principe que le bien-être d'un individu est lié au bien-être économique.

1.3. Des difficultés qui se sont construites

Malgré une volonté de modernisation soulignée par les autorités communales, au travers notamment du projet Charleroi Métropole ou encore du soutien à l'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi Hainaut Sud, le schéma âge/genre que nous avons décrit précédemment, peut nous amener, pour l'emploi, au concept de la classe ouvrière, aujourd'hui disparue, que nous avons pu retrouver dans l'ouvrage de Francq, B. Lapeyronnie, D. (1990).

Ainsi, quand nous observons l'histoire, les jeunes issus des milieux ouvriers avaient une scolarité assez courte et pouvaient rapidement suivre le chemin du père actif au sein des entreprises, qui étaient nombreuses sur l'entité de Charleroi, la mère restant au foyer. Cependant, au fil du temps, cette dynamique a disparu suite au déclin de la classe ouvrière pour

laisser place à une économie de services, difficilement accessibles quand le décrochage scolaire est précoce.

Ce point nous porte à nous intéresser à ce qui pallie le manque d'emploi pour ces publics, à ce qui soutient les individus qui ne peuvent s'inscrire dans des emplois durables, les allocations sociales.

1.4. Les allocations sociales, ce que peut devenir l'allocataire

Concernant le taux de chômage (annexe, graphique 10), nous pouvons constater que de 2008 à 2021, il a eu tendance à diminuer en Wallonie passant de 15.8% à 12.6%. Il a également diminué chez les hommes et les femmes de Charleroi. Cependant, pour les 18-24 ans, après une période de diminution (de 2008 à 2019), il est reparti à la hausse de 2019 à 2021 passant de 37.5% à 40.2%. Ici, nous constatons une forte hausse entre 2019 et 2020 et une quasi-stabilisation entre 2020 et 2021, cette période correspondant à l'épidémie de COVID, cette dernière ne pouvant expliquer l'augmentation entre 2019 et 2020.

Nous pouvons aussi observer une diminution marquée pour toutes les catégories à partir de 2013.

Parallèlement, l'analyse de l'observatoire du CPAS de Charleroi, nous apprend qu'en 2013, le RIS était attribué à 8171 personnes pour atteindre en 2021, 11411 personnes. A partir du 01 janvier 2014, selon l'Office National de l'Emploi (ONEM), les exclusions du bénéfice des allocations de chômage ont été plus nombreuses suite à l'application des décisions du Gouvernement Fédéral. Une partie de ces exclus ont sollicité les CPAS pour obtenir un revenu. C'est également à partir de 2014 que nous pouvons observer une augmentation du taux d'emploi tant en Wallonie que sur l'entité de Charleroi sauf pour les 18-24 ans pour qui il faut attendre 2017 pour observer une légère augmentation.

Enfin pour conclure cette partie. Un petit mot sur les secteurs des administrations, défense, enseignement, santé et social qui sont les plus représentés (41.7%) dans la répartition des postes de travail salarié (annexe, graphique 13), cela démontre que le territoire est aujourd'hui principalement un territoire de services plutôt qu'industriel. Les services publics sont devenus le principal employeur sur le territoire, ils peuvent offrir la sécurité à leurs employés mais également des postes de travail du fait des aides à l'embauche disponibles pour l'engagement au sein des administrations. De plus, les administrations publiques engagent des personnes disposant de qualifications et de diplômes divers allant de la technicienne de surface au cadre supérieur. Permettant ainsi à une large tranche de la population d'obtenir un emploi durable.

Cette analyse chiffrée nous permet d'établir une première photographie des habitants vivant sur le territoire couvert par l'Instance EFE Hainaut Sud. Avec pratiquement un quart de sa population âgée de moins de 20 ans, Charleroi mais surtout l'Instance Bassin fait face à plusieurs défis tant d'apprentissage (études/formation) qu'économiques notamment au travers du maintien d'entreprises permettant de fournir de l'emploi. L'amélioration du bien-être de sa population au travers de l'éducation et l'employabilité constituent pour Charleroi un défi majeur pour son redéploiement.

Pour notre recherche, nous avons souhaité nous intéresser au public cible des CISP et donc le plus éloigné du marché de l'emploi et visé par les actions des Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP). Nous nous proposons dans le point suivant de définir ce que nous entendons par « public cible ».

2. Une définition du public cible des CISP : précaire, pauvre ?

Comme nous venons de le voir au travers de données chiffrées, la précarité peut toucher tout le monde. Que l'on soit une femme travaillant à temps partiel, un homme inscrit dans une succession de contrats précaires ou encore un jeune sans qualification, il est facile de s'inscrire dans des parcours institutionnels et administratifs importants qui baliseront leur vie par une succession de contrats. Ainsi, les trajectoires d'emplois précaires d'une personne peuvent-être guidés par des procédures balisant son parcours, en bref, sa vie.

2.1. Mais qu'entendons-nous par « public cible des CISP » ?

Pour le définir, nous nous sommes dans un premier temps inspiré de la définition du « précarité » tirée du texte de Paugam, S. et Vendramin, P. (2020).

Pour ces auteurs (2020), le « *précarité* » rassemble « *les classes les plus pauvres ayant les plus faibles capitaux dans les domaines économiques, sociaux et culturels. Sur le plan professionnel, ce groupe est surreprésenté au sein de certains secteurs, les sociétés de titres services ou le ramassage d'immondices en sont des exemples récurrents dans notre pratique, il réside dans d'anciennes zones industrielles éloignées des centres urbains et sont pour la plupart locataires* » (Paugam, S. et Vendramin, P. (2020)).

Pour d'autres auteurs (Gaudron Zaouche, C. et Sanchou, P. (2005), « *Être dans la précarité signifie souvent se retrouver à la lisière de la pauvreté* ». Donc être en trajectoires d'emplois précaires, ne veut pas forcément dire être pauvre. Toujours selon ces auteurs, la précarité doit se voir comme un « *processus* » et non comme un « *état* ». Elle se définit « *en creux* », « *en absence de* » (Gaudron Zaouche, C. et Sanchou, P. (2005)).

2.2. La fragilité et l'instabilité comme socles de la précarité

La définition de la précarité nécessite de faire appel à plusieurs dimensions impactant la vie des individus. Nous faisons ici référence aux notions de « *fragilité* » et « *d'instabilité* ». Gaudron Zaouche, C. et Sanchou, P. (2005) établissant un lien entre précarité, instabilité et fragilité

- « *Fragilité et instabilité de l'habitat ;*
- *Fragilité et instabilité dans le domaine des soins ;*
- *Fragilité et instabilité au cœur de l'institution scolaire et du système éducatif en général;*
- *Fragilité et instabilité du milieu familial ;*
- *Fragilité et instabilité à l'emploi. »*

Ils ajoutent que la « *fragilité* » et de cette « *instabilité à l'emploi* » « *constitue un « continuum » allant du chômage à l'exclusion sociale.*

2.3. Des précaires et des pauvres

Selon Pierret, R. (2013), le terme « *précarité* » est parasité par le terme « *pauvreté* ». Pour rejoindre la notion de processus, Pierret, R (2013) souligne que « *La pauvreté et la précarité ne se situent pas dans la même temporalité* » d'où la nécessité de dissocier la précarité de la pauvreté. Pour Pierret, R (2013), « *la pauvreté peut être mesurée (taux de pauvreté), tandis que la précarité est subjective, elle est un sentiment qui ne recouvre pas forcément une réalité économique* ».

Pierret, R (2013) souligne que ce n'est qu'au début des années 2000 que les sciences humaines utilisent pour la première fois la notion de précarité.

2.4. Deux approches de la précarité

Pour rejoindre notre définition des publics cibles des CISP, nous proposons ici d'effectuer un bref détour en analysant deux approches de la précarité.

2.4.1. Première approche

Le Sociologue Serge Paugam distingue en 2005 trois formes de pauvreté :

- « *La pauvreté traditionnelle ;*
- *La pauvreté marginale ;*
- *La pauvreté disqualifiante. »*

C'est dans cette dernière forme que l'on retrouve les travailleurs pauvres et les travailleurs précaires (Paugam, S. 2000). Selon Paugam, « *ces travailleurs ne sont pas pauvres mais*

peuvent perdre leur emploi, accumuler les contrats précaires de type intérimaires ou CDD et donc le devenir ». Il s'agit selon lui d'une nouvelle forme de pauvreté. Dans cette approche, « la précarité sous-tend la précarité à l'emploi » (Pierret, R. 2013).

2.4.2. Seconde approche

Ici, la précarité est fragmentation pour l'individu :

- « Du lien social ;
- Du cadre intégrateur. » (Pierret, R (2013))

« L'individu ne se situe plus dans un système d'interdépendance » ... mais « dans une société dans laquelle chacun se sent vulnérable » (Pierret, R (2013)). L'individu se sent isolé, son travail ne lui assure plus un statut et une sécurité, la sécurité sociale non plus. « Le système de sécurité sociale se défait et laisse place à l'insécurité sociale » ((Pierret, R (2013))). A l'image des nombreux contrats établis par les services d'accompagnements présents au sein des CPAS avec les Projets Individualisés d'Intégration Sociale (PIIS), les CISP avec les contrats F70bis établis par le FOREM, ... Contrats conditionnant l'accompagnement des plus précaires.

Dans la première approche, on peut définir la précarité comme étant liée à « la souffrance au travail ou la peur de perdre son emploi » (Pierret, R (2013)). Dans la seconde, elle se définit comme « la souffrance d'être inemployé temporairement voire d'être inemployable » (Pierret, R (2013)). « La précarité est une expression des mutations de la société industrielle... qui ... ne produit plus de la pauvreté, ... mais ... de la précarité, ... » (Pierret, R (2013)).

La précarité est vulnérabilité, privation, rupture de lien social.

Ainsi, selon ces deux approches, nous retenons pour notre recherche qu'être précaire ne veut pas forcément dire être pauvre. La précarité amène les personnes à se sentir vulnérable, notamment au travers de leur manque de qualification, pouvant leur fermer les portes des entreprises. Elle peut les priver de biens matériels au travers par exemple de la difficulté de financer un véhicule afin de se rendre sur son lieu de travail. Elle provoque, en s'installant, une rupture du lien social chez les individus, le travail n'est plus intégrateur, il devient source de souffrance et de désintégration sociale.

2.5. Définition du public cible des CISP

A partir de ces définitions nimbées de notre expérience professionnelle, nous allons maintenant en guise de conclusion de cette partie définir le public visé dans notre recherche à savoir le public cible des CISP. Appelé aussi par les organismes officiels, « le public le plus défavorisé

», ou comme le rappelle le FOREM dans sa nouvelle mouture d'accompagnement depuis le 01 juillet 2022, un « *public avec des problématiques particulières qui entravent l'accès et le maintien sur le marché de l'emploi ou en formation* ».

Pour nous, le public cible des CISP est une population qui peut s'inscrire dans des difficultés économiques trouvant leur source dans un parcours familial et scolaire difficile voire marginal, ayant entraîné des relations sociales fragiles et instables l'amenant à un isolement important et à une diminution voire une absence de réseau familial, social et professionnel. Souvent en mauvaise santé tant physique que psychologique, il peut dans certaines circonstances et en remplacement d'une identité professionnelle, se définir au travers de ses problèmes lui permettant ainsi d'obtenir les allocations nécessaires à sa subsistance. Son existence est balisée par les administrations (« *Référentiel dominant* ». Gaudron Zaouche, C. et Sanchou, P. (2005)) qui lui apportent les aides nécessaires. Son comportement le porte à être défini et intégré par les administrations en une « *catégorie* » inadaptée aux besoins du marché du travail dont le parcours doit être balisé par des contrats d'intégration (PIIS pour les CPAS, F70BIS pour les CISP, ...). Ces personnes connaissent des problématiques à des degrés divers, à l'exemple d'un manque de mobilité, d'isolement économique, social et culturel important. Ils peuvent résider au sein de quartiers délaissés durant de nombreuses années par les autorités politiques des villes à la suite de la désindustrialisation du territoire. S'il a la possibilité de s'inscrire dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle, nous le retrouverons le plus souvent maintenu dans ce que certains auteurs (Gerard, J. et Vrancken, D. (2016)) nomment « *les trappes à précarité* » tels que les contrats intérimaires, subsidiés, d'aide-ménagères au sein de sociétés de titres services, ...

Il est le public intégré au sein des parcours proposés au sein des CISP.

Conclusion

Comme nous venons de le voir, le territoire couvert par l'Instance Bassin Hainaut Sud et plus particulièrement sa ville principale, Charleroi, est composé d'une population qui selon son genre ou son âge est soumis à des difficultés freinant une intégration professionnelle durable tels que le manque de qualification, la difficulté à obtenir des contrats de travail à temps plein ou pérenne.

Nous avons choisi pour débiter de nous intéresser à un public cible, le public présent au sein des CISP, qui sont les acteurs au centre de notre recherche. Pour rappel, l'objet de notre recherche est de comprendre comment un réseau d'acteurs publics permet l'amélioration d'accès des publics cible à des formations porteuses d'emploi.

Dans la partie qui va suivre, nous allons nous intéresser au Réseau d'institutions composées d'acteurs en projets. Cette partie nous permettra de nourrir le questionnement qui est le cœur de notre recherche à savoir :

L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole de mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics présents sur le territoire ?

Chapitre 2

Réseau, institutions, acteurs et projets

Nous venons de voir ce qu'était le public des CISP au travers de plusieurs prismes (historique, statistiques et typologiques). Pour les besoins de notre recherche, nous allons maintenant inscrire cette population dans un contexte plus large, à savoir celui couvert par le territoire de Charleroi Métropole et par son réseau d'acteurs qu'est l'Instance Bassin Hainaut-Sud. C'est en découvrant et en analysant le contexte que nous pourrions poursuivre notre travail autour des dynamiques de réseau à l'œuvre autour de ce public. Nous allons ainsi définir une série d'institutions, d'acteurs et un projet où se retrouveront l'ensemble des organes.

Pour les besoins pratiques de notre recherche, notamment temporels, nous avons volontairement omis d'analyser certains acteurs telles que les syndicats, nous ne ferons que les citer. En effet, nous estimons dans la recherche qui nous intéresse que l'approche et les combats syndicaux autour du réseau et du pouvoir constituent à eux seuls une recherche complète. Nous n'aborderons donc pas ces acteurs dans ce travail.

1. Comité de Développement Stratégique (CDS)

Sous l'impulsion du Gouvernement Wallon, le Comité de Développement Stratégique (CDS) de la Région de Charleroi et du Sud Hainaut a été mis sur pied en 2007. « *Il apparaît comme un lieu d'échange d'informations, de réflexion, d'action et de promotion en lien avec le développement stratégique de ce territoire* ». (IGRETEC, 2022).

Son objectif est de fédérer les acteurs socio-économiques présents en Hainaut-sud pour améliorer tant la situation sociale qu'économique de ses habitants et augmenter ainsi l'attractivité du territoire. Ce Comité, toujours présent aujourd'hui, a pour « *objet principal de jouer un rôle moteur de développement socioéconomique en donnant des orientations et en apportant du soutien aux projets structurants* » (brochure de présentation « CATCH Turbo », Octobre 2021, p.7).

« *Le CDS se compose de :*

- *5 représentants issus du monde économique (AGORIA, B4C, CCIH, UCM, UWE) ;*
- *5 représentants issus des organisations syndicales (CSC, FGTB et CGSLB) ;*
- *5 mandataires politiques (dont Ministres et Président(s) de parti(s) issus de la région). »*
(IGRETEC, 2022)

Sa présidence est assurée pour une période de 2 ans et de manière alternative par un représentant du milieu syndical ou patronal. Le secrétariat est assuré par IGRETEC qui assure également le soutien technique du CDS.

« Les actions du CDS s'articulent autour de 3 commissions :

➤ *La Commission « Prospective »*

Cette Commission met en œuvre, conjointement avec divers partenaires, un ensemble d'actions en faveur des axes clés définis, en 2014, par le plan stratégique et prospectif (Industrie 4.0., Hub Santé, Transport&logistique, Big data&Numérique, Eco vert...). Elle est par ailleurs à l'initiative de la réalisation de diverses études et analyses, en lien avec le Bassin de vie de Charleroi, tels que : l'Atlas socio-économique, le Schéma de Développement Territorial, l'étude logement ou la « Boîte à outils anti-dumping social ».

➤ *La Commission « Capital humain »*

Au cœur des priorités du CDS depuis sa création, les objectifs de la « Commission Capital Humain » visent à soutenir le développement du niveau de compétences de la population par une politique de formation tout au long de la vie, en vue de favoriser l'accès à l'emploi. Cette Commission a généré et/ou soutenu (notamment via les Fonds Feder) des projets d'infrastructures, novateurs et structurants, répondant aux besoins du territoire, tels que le Campus Technologique, l'Université Ouverte, le Centre Zénobe Gramme ou la Cité des Métiers. Ils ont permis de soutenir la reconfiguration ou l'évolution de l'offre pédagogique. En complément, la Commission ambitionne de se concentrer sur la consolidation du paysage institutionnel de l'éducation et de la formation mais également de susciter l'émergence de nouvelles idées et de nouveaux projets de manière à préparer le bassin carolo à la mutation du marché de l'emploi, des nouvelles technologies et des exigences d'apprentissage tout au long de la vie.

➤ *La Commission « Mobilité » prend de son côté en charge divers dossiers et problématiques liés :*

- Au renforcement de la mobilité (multi et intermodale) au sein du Bassin de vie de Charleroi ;*
- Au renforcement des connexions de notre territoire avec les régions voisines ;*
- Au développement de l'accessibilité de et vers Charleroi ;*
- Au désenclavement du sud de la région. » (IGRETEC, 2022)*

En bref, le CDS oriente son action autour de projets socioéconomiques. Il vise le développement économique sectoriel, la formation et l'enseignement, la recherche et l'attraction internationale. Le plan CATCH Turbo, que nous développerons par la suite, en est son plan directeur.

2. Charleroi Métropole

Depuis le 2 septembre 2017, au CDS s'est associée la conférence des Bourgmestres (CB), ces deux entités en s'unissant ont formé Charleroi Métropole dont l'objectif premier est de « *faire métropole* » en fédérant autour d'une seule identité 30 communes ainsi que leurs forces vives et ainsi apporter des réponses aux défis futurs de ses 2000km² de territoire composé de près de 600000 habitants. En bref, « *L'ambition est d'améliorer le quotidien de chaque habitant* » (Charleroi métropole, 2022).

Pour les besoins de notre recherche, Charleroi Métropole sera considérée comme notre Institution coupole. Cela permettra ainsi de l'identifier comme rassembleuse de divers acteurs mis en réseau.

Charleroi Métropole a pour mission d'assurer le développement socio-économique de son territoire tout en améliorant son image. Pour ce faire il se justifie au travers de 5 objectifs :

- « *Améliorer la qualité de vie des citoyens ;*
 - *Développer une réelle dynamique métropolitaine en mutualisant les forces pour répondre aux besoins du territoire ;*
 - *Se renforcer pour répondre, ensemble, aux enjeux de demain ;*
 - *Faire connaître notre savoir-faire et notre singularité ;*
 - *Développer des grands projets (complémentarité entre les communes de son territoire) ».*
- (Charleroi métropole, 2022)

Afin de nourrir notre propos, comme nous l'avons déjà fait en définissant le CDS, nous allons maintenant définir un autre organe qui a son importance au sein de Charleroi Métropole, la Conférence des Bourgmestres.

2.1. Conférence des Bourgmestres (CB)

Elle est composée d'élus des 30 communes, elle oriente son action autour de projets territoriaux. Elle vise le développement territorial, la mobilité, la transition énergétique. Le projet de territoire en est son plan directeur.

Dans la présente recherche, les objectifs de développement des entreprises et la stimulation de l'emploi local, comme nous venons de le voir au sein de l'Institution coupole, permettent de donner une vision macro à l'objet de notre recherche qui est l'amélioration des pratiques au sein des CISP afin d'amener les publics cibles à s'intégrer dans des parcours d'employabilités durables.

Les différentes commissions développées au sein du CDS sont des outils qui permettent de *« susciter l'émergence de nouvelles idées et de nouveaux projets de manière à préparer le bassin carolo à la mutation du marché de l'emploi, des nouvelles technologies et des exigences d'apprentissage tout au long de la vie. »* (Site IGRETEC)

Au-delà des commissions, sur le terrain, de nombreux services axés autour de la formation professionnelle sont aussi présents :

➤ Les Centres de compétences et d'excellence :

- ConstrForm qui est le centre de formation du FOREM en charge des métiers du bâtiment ;
- TechnoCampus qui est un centre de formation dédié aux métiers de l'industrie ;
- Etc.

➤ L'enseignement de promotion sociale qui permet aux personnes de s'inscrire dans des formations diverses (sociales, bâtiment, technologique, ...).

➤ D'autres structures d'apprentissages y sont également présentes, nous retrouvons ainsi des organismes permettant aux habitants du territoire de s'inscrire dans une formation professionnalisante telles que celles proposées par le FOREM, L'IFAPME (Institut wallon de formation en alternance, des indépendants et des petites et moyennes entreprises) ou encore la FUNOC et autres CISP.

Cette mutualisation des ressources permet entre autres de mettre le focus sur les métiers en pénurie sur le territoire et ainsi définir les formations les plus adéquates afin de répondre aux besoins des entreprises.

3. Le plan CATCH et le plan CATCH Turbo

En qualité de cœur stratégique du CDS, le plan CATCH et son extension le Turbo mérite que nous nous y attardions. Ces deux plans nous permettront de définir les enjeux de l'Institution coupole qu'est Charleroi Métropole.

3.1. CATCH

Suite à la fermeture en 2016 de l'entreprise Caterpillar sur le site de Gosselies, le Comité de Développement Stratégique de Charleroi Métropole (CDS) a soutenu la mise en place du plan Catch. Ce plan avait été mis en place par le Gouvernement Wallon et les acteurs de Charleroi Métropole.

Ce plan s'est défini en quatre axes :

- Advanced Manufacturing : qui se concentre sur l'industrie manufacturière de pointe (innovation industrielle autour de la maintenance dans l'aviation).
- Airport & Logistics : qui se concentre sur les transports et la logistique (dans le secteur biopharmaceutique entre autres).
- Health & Bio : cet axe touche à l'industrie du vivant (secteur hospitalier et pharmaceutique).
- Creative & Digital : s'intéresse aux secteurs se situant entre le créatif et le digital (Digitalisation de la ville de Charleroi).

Chacun de ces axes a créé des dynamiques de réseau entre les acteurs de ces secteurs spécifiques. Ce plan a donc permis un développement territorial cohérent autour de partenaires à l'exemple de la concentration des écosystèmes industriels et digitaux autour de la gare de Charleroi qui s'est traduit par le projet A6K-E6K qui est un lieu permettant de « *stimuler l'innovation dans le domaine de l'ingénierie* » (A6K, 2022).

3.2. CATCH Turbo

En 2020, afin de diffuser la dynamique du plan CATCH à l'ensemble du territoire de la Métropole, sa version Turbo a été développée. Il s'agit d'un plan stratégique développé par les acteurs socio-économiques sur l'ensemble du territoire. C'est ainsi qu'en octobre 2021, le Comité de Développement Stratégique de Charleroi Métropole (CDS) a établi un état des lieux

des axes prioritaires pour la transition socio-économique de l'ensemble du territoire. Ces axes sont au nombre de 8 et s'articulent autour de 80 projets regroupés en 23 chantiers.

Le financement de ce plan est en partie issu du plan de relance de la Région Wallonne.

4. L'instance Bassin Enseignement-formation-emploi Hainaut-Sud : histoire d'un pilote pour l'innovation sociale sur le territoire.

L'un des partenaires de Charleroi Métropole est l'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi.

Afin de remettre en perspective et expliquer son rôle au sein de la Métropole, nous proposons d'en retracer un bref historique. Elle est considérée comme un instrument d'innovation sociale sur le territoire couvert par Charleroi Métropole. Pour notre recherche, nous considérerons l'Instance comme un réseau d'acteurs, « *un ensemblier* » (entretien du 14/06/2022, Instance Bassin EFE Hainaut-Sud).

4.1. L'Instance Bassin

Le 23/04/2014, le Gouvernement Wallon définit par décret ce qu'est une Instance Bassin :

« - La Commission européenne, dans le cadre de la stratégie Europe 2020, insiste sur l'importance d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la formation et de mieux préparer les jeunes au marché de l'emploi.

- Engagements de la Région wallonne inscrits dans la Déclaration de politique régionale 2009/2014 et le Plan Marshal II. Vert de développer les bassins de vie afin d'encourager les synergies au niveau local et la concertation entre les représentants de l'enseignement qualifiant, de l'enseignement de promotion sociale, de l'enseignement supérieur non universitaire organisant des baccalauréats professionnalisants, ainsi que les opérateurs de formation, les fonds sectoriels des entreprises, le service public pour l'emploi et les partenaires sociaux et ce en vue notamment d'harmoniser l'offre de formation et de construire de véritables filières au regard des besoins socio-économiques identifiés.

- Engagements de la Région wallonne inscrits dans la Déclaration de politique régionale 2009-2014 de créer des « pôles de formation¹ », lesquels rassembleront, notamment, les représentants de l'enseignement qualifiant, de l'enseignement de promotion sociale, de l'enseignement supérieur organisant des baccalauréats « professionnalisant », ainsi que les opérateurs de formation, les fonds sectoriels des entreprises et les partenaires sociaux intersectoriels. »

L'Instance Bassin est donc un « *ensemblier* » (entretien du 14/06/2022, Instance Bassin EFE Hainaut-Sud) d'acteurs issus de l'enseignement et de la formation qui permet des synergies plus importantes entre ces deux grands acteurs et le monde des entreprises et ce dans un souci de cohérence pour les publics.

La création des 10 Instances Bassin Enseignement qualifiant – Formation – Emploi sur les territoires wallons et Bruxellois repose donc sur un accord de coopération entre la Région Wallonne, la FWB et la COCOF entré en vigueur en 2014.

En raison des missions communes des 10 Instances Bassin EFE, des groupes de travail réunissant des membres des différentes équipes opérationnelles se sont constitués : les groupes de travail Inter-Bassins.

4.2. L'instance Bassin Enseignement-formation-emploi Hainaut-Sud

L'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi Hainaut Sud est un réseau d'acteurs :

- Le territoire se compose de 27 communes réparties sur 3 arrondissements : Charleroi, Thuin et Philippeville (territoire couvert par Charleroi Métropole).
- L'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi Hainaut Sud assure le rôle d'interface et de concertation entre les interlocuteurs sociaux, les acteurs locaux de l'enseignement qualifiant, de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'insertion.

¹ « ... ces pôles permettront d'harmoniser l'offre de formation et de s'inscrire dans une logique de concertation et de pilotage des acteurs locaux. Ils fédéreront les énergies, les compétences et les financements en matière d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle, en liaison avec le monde des entreprises et les fonds sectoriels. Ces pôles devront, par ailleurs, s'impliquer dans une réelle politique d'orientation. » (Projet de déclaration de politique régionale wallonne, 2009-2014 7. P.73)

Missions

- Maintenir le dialogue et la concertation. Recueillir, synthétiser, croiser des données et réaliser un rapport analytique et prospectif
- Etablir une liste de thématiques communes / filières prioritaires
- Transmettre des informations, rendre des avis, formuler des orientations
- Mettre en place des pôles de synergies en vue de développer des actions
- Intégrer le fonctionnement de ses Chambres (Enseignement et formation-Emploi)
- Développer des actions propres à son territoire, Etc.

Un Réseau d'acteurs

- Organisations Syndicales
- Organisations Patronales
- FOREM, CPAS, ...
- Etablissements d'enseignements
- Opérateurs d'action Sociale (CISP, Asbl, ...)

Statut des travailleurs de l'Instance

Les employés de l'Instance Bassin Hainaut Sud disposent d'un contrat de travail émanant du FOREM.

4.2.1. L'instance Bassin EFE Hainaut-Sud, un acteur d'innovation sociale, FACTORI

Pour rappel, l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud pilote l'axe transversal « Innovation sociale » du plan CATCH-Turbo de Charleroi Métropole. Cet axe est structuré autour du projet FACTORI (Fabrique d'Actions Collectives Territoriales Orientation-Reconversion-Inclusion) depuis janvier 2021.

L'organisation de FACTORI est basée sur le réseau autour de 5 axes réunissant une centaine d'acteurs.

Ces thématiques portent sur (<https://instancebassin-hainautsud.be/fr/factori/>) :

- Axe 1 : Un pôle de formations multi-opérateurs : l'objectif de ce pôle est de permettre la création de filières de formations intégrées. Les domaines de formations sont les métiers du CARE, de la construction durable, de l'alimentation durable/HORECA, de la mobilité, du digital, de l'éco-circulaire.

- Axe 2 : CREATION – Centre de Ressources : « *Le collectif « CREATION » (Centre de ressources, d'animation et d'innovation sur l'histoire sociale, le travail, l'insertion et la reconversion) est un des partenariats de la dynamique Factori. CREATION réunit des acteurs issus des mondes de la recherche, de l'éducation permanente et de la conservation et de la valorisation d'archives* » (Site : Instance Bassin- FACTORI). L'objectif de cet axe est de « *mobiliser l'histoire comme outil pour éclairer les évolutions contemporaines du travail, de l'insertion et de la reconversion professionnelle et territoriale* » (Site : Instance Bassin- FACTORI).

- Axe 3 : Centre de ressources et de stimulation de l'offre et de la demande des services à haute valeur sociétale ajoutée : Autour de 22 projets touchant à la création d'activités, de formation, à l'économie circulaire, la mobilité douce, ... Les objectifs de cet axe sont de permettre un travail prospectif (recherches et débouchés), d'orientation et d'accompagnement, d'être un centre de ressources et de services aux opérateurs et de développer des stratégies et des projets dans les secteurs à haute valeur sociétale ajoutée.

Ici, nous pouvons constater qu'en liant l'axe 3 et l'axe 1, nous retrouvons la dynamique des CISP au sein de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud autour du projet « *renforcement des compétences en CISP* ». Au travers de ces deux axes l'idée est de répondre à la question, comment former les publics pour les emplois de demain ?

- Axe 4 : Pôle de didactique professionnelle adaptée à la formation des jeunes et adultes dont les objectifs sont : « *identification et capitalisation des bonnes pratiques, formation des encadrants et formateurs, réflexion et stimulation autour des pratiques visant l'acquisition des compétences en situation de travail pour les publics peu qualifiés, etc.* » (site : Instance Bassin – FACTORI).

Le lien que nous faisons entre cet axe et notre recherche est le partage de bonnes pratiques au sein du Réseau réuni au sein de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud. Ce thème soutenu par la Haute école en Hainaut (Helha) amène un questionnement autour de la pédagogie, de la formation des formateurs et des encadrants notamment en CISP. Par exemple, la professionnalisation des encadrants en CISP et la construction de méthode pédagogique commune.

- Axe 5 : Pôle d'innovation autour des métiers du sport. Dont les objectifs sont : « *développer de nouvelles pratiques et outils dans les domaines de la santé (préventifs et curatifs); renforcer et diffuser les connaissances relatives aux impacts de la pratique d'activité physique et sportive sur la condition physique et la santé* » (Site : Instance Bassin – FACTORI).

Nous venons de définir une institution coupole, Charleroi métropole ainsi que l'Instance Bassin qui est un réseau d'acteurs. Nous allons maintenant poursuivre notre rapprochement du terrain en nous intéressant aux Centres d'Insertion Socioprofessionnelle qui comme nous le verrons sont les acteurs mis en réseau autour d'un projet.

Notre questionnement se poursuivra autour de cette mise en réseau et de l'accroissement des capacités et du pouvoir des CISP au profit des publics cibles.

5. Les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP)

Pour rappel, l'objectif de notre recherche est de comprendre comment un réseau d'acteurs publics permet l'amélioration d'accès des publics cibles à des formations porteuses d'emploi. Pour effectuer la mise en contexte de notre questionnement, nous allons nous intéresser au réseau que constitue l'Instance Bassin Enseignement-formation-emploi Hainaut-Sud et allons principalement axer nos observations et analyses sur une partie des acteurs présents au sein de ce réseau à savoir les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP) présents sur le territoire couvert par l'Instance. Pour aborder et analyser le travail des CISP sur le terrain, nous nous servirons d'un appel à projets auquel ces acteurs ont répondu en 2022 à savoir « *le renforcement des compétences en CISP* ». Notre objectif n'est pas tant d'évaluer ce projet ex ante mais d'analyser les dynamiques déjà en place au sein des CISP présents au sein de l'Instance pour améliorer l'accès des publics cibles à des formations porteuses d'emploi.

Aujourd'hui, les Organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) et des Entreprises de formations par le travail (EFT) ont été renommés. Devenus Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP), ils permettent aux personnes les plus éloignées de l'emploi, public cible de notre recherche, appelés stagiaires, de s'intégrer dans des parcours formatifs visant à favoriser leur insertion socioprofessionnelle.

En 2020 (Interfédé, 2022), les CISP wallons ont accueilli 11.422 stagiaires au sein de leurs 153 structures. Avec 398 filières couvrant divers secteurs tels que le bâtiment, l'alphabétisation, les métiers verts, l'Horeca, etc. Les CISP sont ainsi des acteurs majeurs de l'insertion socioprofessionnelle des publics éloignés de l'emploi.

Concernant le profil des personnes accueillies, il s'agit de personnes ayant eu une faible scolarité principalement sans diplômes (24.5%), disposant d'un CEB pour 22.5% d'entre eux et de leur CESDD pour 21.5% d'entre eux. L'âge moyen est de 30-39 ans. Au terme du parcours CISP, 41.4% des stagiaires s'inscrivent en 2020 dans la poursuite d'une autre formation.

Sur le territoire de l'Instance Bassin Hainaut-Sud, nous retrouvons 25 structures en 2022, proposant 11 filières de formations différentes : le commerce et la vente, l'installation et la

maintenance, la construction et le bâtiment, les espaces naturels et verts, la formation de base, l'HORECA, l'orientation, le service aux personnes et à la collectivité, le support administratif, le tourisme, les loisirs et l'animation et le transport et logistique.

Ainsi de manière générale, les CISP se définissent au travers de 3 catégories de filières qui sont :

- L'orientation professionnelle qui permet aux stagiaires de définir leur future orientation professionnelle ;
- La formation de base qui permet aux stagiaires d'acquérir des compétences de base qu'elles soient élémentaires, générales ou techniques ;
- La formation professionnalisante qui permet l'acquisition de compétences comportementales et techniques nécessaires à l'exercice d'un métier.

Les CISP, pour exercer, doivent bénéficier d'un agrément. Les demandes d'agrément, préalablement analysées par la direction de la Formation professionnelle du Service Public de Wallonie (SPW), sont obtenues auprès du Ministre régional de l'emploi. Se rajoute à cela l'analyse des besoins du territoire par l'Instance Bassin où se situe le CISP. Cette analyse permet de déterminer les secteurs en pénurie de main d'œuvre et de permettre le développement de formations porteuses d'emploi pour les stagiaires. Pour être agréés et être en activité sur un territoire les CISP ont également besoin de l'aval de l'Instance Bassin.

Pour être agréés, les CISP sous forme d'asbl, de CPAS ou d'association de CPAS doivent élaborer un projet pédagogique, organiser une ou plusieurs filières de formation, conclure un contrat avec le FOREM (F70bis).

Le projet pédagogique définira entre autres le suivi pédagogique des stagiaires et leur accompagnement social, l'évaluation formative, la définition de partenariat permettant aux stagiaires d'atteindre leurs objectifs professionnels, etc.

L'organisation de plusieurs formations devra répondre entre autres à des besoins de formation insuffisamment rencontrés sur le territoire. Cependant, l'une des difficultés rencontrées par les CISP est qu'actuellement, ils ne délivrent pas de certification. Pour rappel, la majorité des personnes terminant le parcours CISP s'orientent vers d'autres formations qui elles sont certificatives dans les métiers souhaités par les personnes.

Le FOREM établit des contrats F70bis entre les stagiaires et les CISP, ils permettent aux stagiaires d'être couverts par une assurance, de bénéficier d'une indemnité de formation à hauteur de 1€ brut de l'heure (indexé en 2022 à 2€ brut/heure) ainsi que la prise en charge de leurs frais de déplacements.

Les CISP ont donc vocation à être au plus près des publics cibles présents sur le territoire où ils sont implantés.

6. La direction de la Formation professionnelle du Service Public de Wallonie (SPW)

Pour être le plus précis possible, intéressons-nous brièvement à la direction qui délivre leurs agréments aux CISP. Ce département de l'emploi et de la formation professionnelle du SPW économie, Emploi, Recherche (SPW EER) est un acteur participant à la mise en œuvre des politiques actives d'emploi en Wallonie. Il soutient entre autres les dispositifs favorisant la création d'emplois et lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle. En bref, pour ce qui nous intéresse dans ce point, de permettre aux publics cibles des CISP de se former pour accéder à un emploi.

7. L'Interfédé

« L'interfédé soutient et coordonne l'action des Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP) en Wallonie. » (Site de l'Interfédé). Elle a pour mission de promouvoir le secteur CISP, de soutenir la professionnalisation des CISP notamment au travers de la cohérence des pratiques. Elle représente et relaie les préoccupations du secteur CISP auprès de diverses instances tant politiques que formative. Former de manière continue les travailleurs du secteur et favoriser de nouvelles pratiques en CISP fait également partie de ses missions.

L'Interfédé, qui rassemble 153 CISP, a permis le regroupement de ces derniers en plateforme sous régionale, qui sont au nombre de 10 sur l'ensemble du territoire Wallon.

Comme les autres, la plateforme sous régionale de Charleroi est composée d'un représentant CISP, d'un ou de conseillers « Carrefours et Cités des Métiers » et du coordinateur réseau de l'Interfédé.

L'objectif de cette plateforme est de permettre l'échange d'information vis-à-vis des impacts des mesures gouvernementales, des problématiques en lien avec le public suivi en CISP. Mais aussi *« partager des outils et des pratiques pédagogiques, développant des partenariats »* (https://www.interfedeb.be/plateformes_sous_regionales/)

8. Deux partenaires des CISP sur le territoire de Charleroi métropole

Comme signalé, nous n'allons pas définir l'ensemble des partenaires de Charleroi Métropole, de l'Instance et des CISP. Dans ce point, nous avons choisi de nous intéresser à deux grands acteurs majeurs que sont le FOREM et le CPAS.

Selon nous et notre choix a été dicté par cela, le FOREM dispose d'une expertise socio-économique du territoire notamment au travers de la mise en relation des publics avec les organismes de formations et les employeurs. Il dispose de travailleurs sous contrat de travail FOREM au sein de l'Instance Bassin Hainaut-Sud et permet l'encadrement administratif des stagiaires présents en CISP (contrat F70 bis).

Le CPAS a quant à lui été choisi, car nous pensons qu'il est « l'institution soutien » des publics cibles des CISP.

8.1. Le FOREM

Acteur incontournable de l'insertion socioprofessionnelle, le FOREM est le service public de l'emploi et de la formation en Wallonie.

Pour ce point, nous nous intéresserons à deux aspects qui nous semblent pertinents pour la suite de notre travail. En effet, il n'est pas utile de définir l'ensemble du FOREM pour nourrir la recherche qui nous occupe ici. Ainsi, nous nous intéresserons aux liens entre les CISP et cette institution.

Le FOREM est d'abord un acteur administratif pour les CISP, notamment au travers des contrats F70bis établis avec leurs stagiaires mais également pour les contrats de travail des employés actifs au sein de l'Instance Bassin Hainaut sud.

Ces deux aspects nous amènent à nous questionner sur l'influence que peut exercer le FOREM sur le parcours des stagiaires et sur les orientations méthodologiques du personnel chargé de soutenir la mise en réseau des CISP présents sur le territoire. Avec le F70bis, son influence est importante dans les conditions contractuelles des stagiaires notamment au niveau de l'évaluation réalisée au terme du parcours CISP et donc en partie de l'accès ou non à des formations porteuses d'emploi au terme du parcours CISP.

Le FOREM est aussi un acteur de suivi des demandeurs d'emploi, ainsi il déploie des conseillers aussi appelés e-conseillers lorsque l'accompagnement se déroule principalement en ligne. Les dernières modifications de fonctionnement du FOREM nous apprennent, dans le cadre de la réforme de suivi du 01/07/2022, que les demandeurs d'emplois, renommés « chercheurs d'emplois », sont segmentés en quatre catégories (voir annexe FOREM) :

- Le digital : Pour le public le plus autonome numériquement et proche de l'emploi. L'accompagnement se déroule à distance au travers d'outils FOREM en ligne.

- Le digital RH : Pour le public autonome mais qui peut être orienté vers un suivi plus spécifique en cas de besoin. Ici, la rencontre physique peut être ajoutée au suivi en ligne si la personne en a le besoin. Le FOREM parle d'un accompagnement qui s'inscrit dans une logique de portefeuille partagé impliquant des e-conseillers.

- Le sectoriel : Pour le public ayant des compétences directement valorisables sur le marché du travail mais ayant besoin d'un soutien pour la définition de son projet professionnel dans un secteur précis si celui-ci n'est pas clair. L'accompagnement se déroule principalement en présentiel, mais les interactions en ligne sont également possibles.
Le FOREM parle d'une logique d'écosystème sectoriel impliquant des conseillers sectoriels de référence, des conseillers en entreprises, etc.

- Le socio-professionnel : Pour le public le plus éloigné de l'emploi, le public cible des CISP. Le FOREM le définit comme un « *public avec des problématiques particulières qui entravent l'accès et le maintien sur le marché de l'emploi ou en formation* ». Le suivi se déroule uniquement en présentiel avec des contacts plus réguliers. Ici, l'accompagnement est assuré par plusieurs professionnels tels que les assistants sociaux du service social du FOREM, des conseillers socio-professionnels, spécialisés, etc. Un appui des chargés de relations aux opérateurs peut aussi être envisagé.
Ce dernier segment souligne l'importance du travail en réseau afin de soutenir au mieux ce public.

8.2. Les Centres Publics d'Actions Sociales (CPAS)

En novembre 2022, 18513 personnes (chiffres récoltés sur le site https://stat.miris.be/fr/dashboard/ratio_piis_ris?menu=map) bénéficiaient d'un revenu d'intégration sur le territoire de Charleroi Métropole. Le CPAS est un acteur essentiel dans le suivi des personnes les plus précarisées sur ce territoire.

Depuis leur création, plusieurs lois ont émaillé leur développement. D'abord en 1974, avec la création du minimex, l'aide sociale devient un droit. La loi du 08 juillet 1976, organise l'aide sociale au sein d'une structure appelée CPAS (Centre public d'aide sociale) en remplacement des CAP (les commissions d'assistance publique). Déployés au sein de l'ensemble des communes belges pour aider les plus défavorisés en fonction de leur état de besoin, les CPAS par la loi du 26 mai 2002 conditionnent encore aujourd'hui l'octroi du RIS (revenu d'intégration sociale) et se sont ainsi inscrits dans l'activation de leurs publics dont les prémisses sont

apparues en 1992 avec les contrats d'intégration sociale (CIS). C'est le 21 juillet 2016, que cette activation s'est contractualisée par la création des projets individualisés d'intégration sociale (PIIS). Chaque bénéficiaire du RIS de Charleroi, par exemple, doit signer un PIIS en contre partie de son RIS. Pour faire simple, le PIIS définit les objectifs souhaités par les personnes afin que leur parcours puisse être balisé, l'objectif final devant être en adéquation avec la réalité vécue par les personnes. L'insertion professionnelle n'est pas prioritaire si le bénéficiaire ne dispose pas d'une situation sociale pouvant lui permettre de s'inscrire dans une telle démarche. Dans la présente recherche, nous pensons que les CPAS peuvent avoir un regard d'expert sur les publics cibles des CISP. Il est aussi notre employeur depuis 15 ans et donc une institution ayant influencé notre approche de chercheur, c'est dans ce cadre également qu'il nous a été nécessaire de le définir.

9. Appels à projets pour les CISP en Wallonie

Suite à cet état des lieux des différents acteurs présents de manière globale autour des CISP, un premier questionnement :

Le Réseau Instance Bassin EFE Hainaut-Sud renforce-t-il le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole de mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle et d'accompagnement psycho-social au profit de leurs publics cible ?

Pour se rapprocher du terrain et ainsi illustrer le travail en réseau, nous nous sommes intéressés au projet auquel ont répondu certains CISP du territoire de Charleroi Métropole à savoir « *Le projet renforcement des compétences des CISP en Wallonie* ».

9.1. Le projet « *renforcement des compétences des CISP en Wallonie* »

« *Cet appel à projets, lancé par le SPW Emploi-Formation, s'inscrit dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie et vise à tester/renforcer/améliorer les pratiques de terrain permettant de lever les freins aux dynamiques partenariales entre opérateurs d'insertion et de formation, en vue d'améliorer de manière structurelle les politiques publiques de parcours de renforcement des compétences des publics peu scolarisés en Wallonie.* » (Instance Bassin EFE Hainaut Centre).

« *Renforcer la reconnaissance des compétences acquises en CISP en Wallonie* » (OCDE 2021).

Pour assurer la formation des demandeurs d'emploi en Wallonie, à côté du service public, le secteur non marchand privé, les CISP ont développé une offre de formations destinée au public adulte peu scolarisé, à savoir le public cible.

S'ajoute à l'offre pédagogique au sein de ces structures, un accompagnement psycho-social actif tout au long du parcours de formation.

Cependant, pour rappel, les CISP ne délivrent pas de certification. Ce qui entraîne un manque de reconnaissance des autres organismes d'enseignements et de formations. De plus, la méconnaissance du secteur CISP de ces organismes entraîne une limitation des apprentissages informels dispensés au sein des CISP.

« Ceci empêche les participants de tirer pleinement parti des compétences acquises dans le cadre d'une formation CISP pour poursuivre leur formation – jusqu'aux cas extrêmes où les apprenants doivent recommencer l'intégralité de leur formation » (Mezad-Essid, M. (2021)).

Pour tenter de répondre à ces difficultés de certification et de validation des compétences, certains CISP se sont inscrits dans une démarche en Réseau avec le secteur public. Mais ce positionnement reste limité pour deux raisons :

- Le partenariat formel au travers de signatures de conventions entre opérateurs : difficile car investissement temporel, administratif et juridique important de la part des acteurs ;
- Le partenariat informel : moins pérenne car repose sur la confiance entre des acteurs de terrain qui peuvent quitter le service à tout moment.

Pour dépasser ces problèmes, le SPW Emploi-Formation et l'Interfédé en charge de l'encadrement des CISP, ont sollicité en 2019 le soutien de la DG REFORM de la Commission Européenne dans le cadre du Programme d'Appui aux réformes structurelles (PARS).

DG REFORM « aide les pays de l'UE à mener des réformes afin de soutenir la création d'emplois et une croissance durable. » (https://reform-support.ec.europa.eu/index_fr?wt-search=yes)

L'objectif général est de fluidifier le parcours des stagiaires en CISP et permettre la reconnaissance de leurs acquis.

9.2. Les CISP de l'Instance Bassin dans le projet « *renforcement des compétences en CISP* »

L'objectif du point descriptif qui suit est de mettre en avant les CISP ayant répondu à l'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* » ainsi que les partenaires déjà actifs ou souhaités pour réaliser leur projet respectif.

CISP territoire Instance Bassin HS	Activités du CISP	Projet	Filière/métiers	Partenaires
FUNOC Asbl	Modules proposés : orientations, préformations et formations.	Déclic électronique	Métiers de l'électrotechnique (électricien en maintenance industrielle et installations résidentielles)	IETSPS (UT Charleroi)
FUNOC Asbl		Parcours intégré de renforcement des compétences dans le métier d'ouvrier d'entretien du bâtiment.	Construction/entretien de bâtiment	Construform, Quelque chose à faire, L'Essor
FUNOC Asbl		ORQAMS (Orientation-Qualification-Aide Ménager Social)	Aide aux personnes	EPS Châtelet Citéa
AMEPS	Cours de promotion sociale Erquelinnes	Acquérir, développer et valoriser des compétences dans les métiers de la petite enfance et de l'aide aux personnes.	Petite enfance et aide aux personnes	Brasseap – CISP
Ateliers du Pontauray Asbl	Formations en gros-œuvre, Horeca, menuiserie-isolation et encore préparateur en produits de boucherie.	Valider des compétences de maçon, paveur ou carreleur.	Maçon, paveur, carreleur	Construform
L'Essor Asbl	Formations dans les secteurs du bâtiment et des espaces verts.	Valorisation des compétences acquises pour le métier de jardinier.	Jardinier/maraîchage	CISP Cynorhodon, CISP CODEF, CISP Charlemagne, CISP Le Bric, CVDC de l'EPS Huy-Waremme-Centre attaché administrativement à l'IPEPS Huy-Waremme

Carrefour Asbl	Formation d'aide-ménagère. Construction de projet. Remise à niveau français langues étrangères et Alphabétisation	Création d'un partenariat entre l'asbl Carrefour et le CDVC EPS Charleroi Hainaut-Sud en vue de fluidifier le parcours de renforcement de compétences des stagiaires de l'asbl Carrefour.	Aide-ménagère	Centre de validation des compétences – EPS Charleroi
Le Gerموir Asbl	Formation commis de cuisine et commis de salle. Technicienne de surface.	Valorisation pour des métiers du nettoyage pour un développement durable.	Aide-ménagère, aide-ménagère sociale, aide-soignante, aide familiale	Cours Professionnels pour Adultes – Promotion sociale

9.3. Les partenaires des CISP dans le projet « *renforcement des compétences en CISP* »

Dans le tableau repris ci-dessous, nous avons repris l'ensemble des partenaires des CISP engagés dans le projet afin de décrire leurs activités.

Partenaires	Activités	Projet	Filière/métiers	CISP Instance Bassin HS
IETSPS (UT Charleroi)	Enseignement technique de qualification et professionnelle	Déclic électronique	Métiers de l'électrotechnique (électricien en maintenance industrielle et installations résidentielles)	FUNOC Asbl
Construform	Centre de compétences dédié aux métiers de la construction	Valider mes compétences de maçon, paveur ou carreleur, c'est pour moi !	Maçon, paveur, carreleur	Ateliers du Pontauray Asbl
Quelque chose à faire	Formations dans le secteur du bâtiment	Parcours intégré de renforcement des compétences dans le métier d'ouvrier d'entretien du bâtiment.	Construction/entretien de bâtiment	FUNOC Asbl
L'Essor	Formations dans les secteurs du bâtiment et des espaces verts.	Parcours intégré de renforcement des compétences dans le métier d'ouvrier d'entretien du bâtiment.	Construction/entretien de bâtiment	FUNOC Asbl
EPS Châtelet Citéa	Ecole de promotion sociale	ORQAMS (Orientation-Qualification-Aide Ménager Social)	Aide aux personnes	FUNOC Asbl

Brasseap– CISP	Peinture et décoration d'intérieur, Horticulture et aménagements d'espaces verts, web design, secrétariat, Auxiliaire à l'enfance et services aux collectivités, infographie, initiation à la lecture et à l'écriture ainsi qu'aux travaux de bureau.	Acquérir, développer et valoriser ses compétences dans les métiers de la petite enfance et de l'aide aux personnes.	Petite enfance et aide aux personnes	AMEPS
CISP- Cynorhodon	Formations pour adultes en maraîchage biologique, agriculture biologique et gestion écologique d'espaces verts.	Valorisation des compétences acquises pour le métier de jardinier.	Jardinier/maraîchage	L'Essor Asbl
CISP CODEF	Ateliers d'orientation et de recherche d'emploi. Formation en horticulture et environnement. Préparation aux métiers du social. Formation en secrétariat. Formation en vente.	Valorisation des compétences acquises pour le métier de jardinier.	Jardinier/maraîchage	L'Essor Asbl
CISP Charlemagne	Formations en boulangerie-pâtisserie et en horticulture (aménagements et entretiens des parcs et des jardins)	Valorisation des compétences acquises pour le métier de jardinier.	Jardinier/maraîchage	L'Essor Asbl

CISP Le Bric	Aménagement entretien de jardin Maçonnerie- pavage Menuiserie ébénisterie Vente manutention	Valorisation des compétences acquises pour le métier de jardinier.	Jardinier/maraîchage	L'Essor Asbl
CVDC de l'EPS Huy- Waremmes- Centre attaché administrativement à l'IPEPS Huy- Waremmes	Centre de validation de compétences	Valorisation des compétences acquises pour le métier de jardinier.	Jardinier/maraîchage	L'Essor Asbl
Centre de validation des compétences – EPS Charleroi	Aide- ménager/Aide- ménagère Référént encadrant / Référénte encadrante intersectoriel	Création d'un partenariat entre l'asbl Carrefour et le CDVC EPS Charleroi Hainaut-Sud en vue de fluidifier le parcours de renforcement de compétences des stagiaires de l'asbl Carrefour.	Aide-ménagère	Carrefour Asbl
Cours Professionnels pour Adultes – Promotion sociale	Promotion sociale	Valorisation pour des métiers du nettoyage pour un développement durable.	Aide-ménagère, aide- ménagère sociale, aide- soignante, aide familiale	Le Germeoir Asbl

Comme nous pouvons le voir dans ce point descriptif, les partenariats peuvent être nombreux. Les projets proposés par les CISP s'inscrivent dans une volonté de reconnaissance des compétences acquises par les stagiaires afin de faciliter leur intégration dans des formations et/ou les emplois durables. Le réseau est central, mais permet-il d'augmenter les capacités et le pouvoir des CISP au service des publics cibles.

La partie qui va suivre va nous permettre de définir notre cadre théorique autour des concepts de réseau et de pouvoir. Cet apport théorique va être utilisé comme un liant entre les deux premières parties et notre approche empirique qui nous permettra de confronter notre hypothèse de travail qui pour rappel est :

Le Réseau Instance Bassin Hainaut-Sud renforce le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole à mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit des publics cibles présents sur le territoire.

Chapitre 3

Cadre théorique

Il nous semble important à ce stade de rappeler l'objectif de notre recherche qui est de comprendre comment l'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi Hainaut-Sud permet l'amélioration d'accès des publics cibles des CISP à des formations porteuses d'emploi par la mise en réseau des CISP et de leurs partenaires. Les CISP étant rassemblés autour d'un projet axé sur le renforcement des compétences en CISP. Le projet touchant les stagiaires dans l'amélioration de leurs compétences professionnelles afin qu'ils puissent s'inscrire dans des trajectoires d'emplois durables.

1. Hypothèses préalables

Nos recherches au sein de la littérature scientifique nous ont permis de définir de manière préalable les deux hypothèses suivantes qui permettent de débiter un travail de définition de notre cadre d'analyse. Ces deux hypothèses auront vocation à évoluer au fil de cette recherche afin de nous amener à la définition de l'hypothèse centrale de notre mémoire. Cette étape permet de souligner le cheminement intellectuel nous ayant mené à cette dernière.

Hypothèse 1 : Dimension structurelle (manière dont les acteurs concernés sont reliés les uns aux autres) : l'efficacité des CISP pour améliorer la situation des personnes les plus précarisées dépend du réseau formé au sein de l'IBEFE HS autour du projet « *Renforcer les compétences en CISP* ».

Hypothèse 2 : Dimension actancielle (capacité des acteurs à se mobiliser au sein d'un Réseau) : Le développement du projet « *renforcer les compétences en CISP* » dépend de la manière dont l'IBEFE HS permet, en qualité d'ensemblier, aux CISP de partager entre eux la mise en œuvre de ces projets.

2. Qu'est-ce qu'une politique publique ?

Le projet « *renforcement des compétences en CISP* » est une politique publique. Afin de nourrir notre propos, nous allons ici définir ce qu'est une politique publique.

Pour débiter, nous avons choisi la définition suivante : « *Une politique publique est une action menée par une autorité publique (seule ou en partenariat) face à une situation posant problème* » (Lascoumes, P. et Le Galès, P. 2018).

Cependant, au-delà des problèmes, une politique publique doit faire face pour sa mise en œuvre aux acteurs publics, qui comme nous l'avons vu peuvent être nombreux sur un territoire donné.

Il y a également lieu de tenir compte premièrement des enjeux qui les ont amenés à s'inscrire dans une action publique et ensuite de tenir compte de leurs expertises acquises au travers de leurs pratiques de terrain.

Dans Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2018), Thoenig, J-C. (2004, P. 326) nous dit encore : « *Le concept de politique publique désigne les interventions d'une autorité investie de la puissance publique et de la légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire. Ces interventions peuvent prendre 3 formes principales ; les politiques publiques véhiculent des contenus, se traduisent par des prestations et génèrent des effets. Elles mobilisent des activités et des processus de travail. Elles se déploient à travers des relations avec d'autres acteurs sociaux collectifs ou individuels* ».

Notre recherche et le contexte dans lequel nous souhaitons inscrire notre réflexion nous amènent à définir un nouveau concept. Ainsi, nous avons, sur base de l'ouvrage de Lascoumes, P. et Le Galès (2018), choisi de remplacer le terme « *politique publique* » par le terme « *Action publique* » qui nous semble plus approprié, puisqu'une politique publique (le projet « *renforcement des compétences en CISP* ») a amené des acteurs (les CISP) à se mettre en action au sein de leur institution mais également au travers de la mise en réseau proposée par l'Instance Bassin Hainaut EFE Hainaut-Sud. Nous sommes bien ici dans une mise en action.

3. L'action publique

Ce terme va nous permettre d'appréhender le projet « *renforcement des compétences en CISP* » au travers du prisme des interactions entre les acteurs qui agissent à des niveaux différents. Ainsi, l'action publique de l'Instance EFE Bassin Hainaut Sud pourra être analysée par exemple au travers de ses enjeux « *d'ensembliser* » d'acteurs, alors que l'action publique d'un CISP sera analysée au travers de ses actions directes auprès de son public sur son territoire.

4. La gouvernance

Un autre concept nous semble également pertinent à mobiliser pour la suite de notre recherche autour du concept de réseau, la gouvernance. Selon Lascoumes, P. et La Galès, P (2018), la gouvernance « *caractérise des situations où se mêlent des acteurs publics et privés où l'Etat n'est plus qu'un élément, toujours collectif, d'un jeu devenu collectif.* »

Dans ce que nous avons déjà évoqué, les acteurs publics sont représentés au sein de Charleroi Métropole et également au travers de l'Instance Bassin, les acteurs privés sont les CISP (ou publics lorsqu'ils dépendent d'un CPAS). Ainsi, Institution coupole, ensemblier et acteurs

s'inscrivent dans un « *jeu collectif* » visant à améliorer les compétences des personnes éloignées de l'emploi.

5. L'instrument d'action publique

Pour nous, l'Instance Bassin est un acteur de l'action publique qui est elle-même incarnée plus largement par le projet « Charleroi Métropole » (l'institution coupole).

« *Un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* » ... « *Chaque instrument est une forme condensée de savoir sur le pouvoir social et les façons de l'exercer* » (Lascoumes, P. Le Galès, P. 2005).

« *Le choix de l'instrument va structurer en partie le processus et ses résultats* » (Lascoumes, P. Le Galès, P. 2005).

Ainsi, pour cette recherche en mobilisant les concepts d'action publique et de gouvernance, nous avons pu définir, au travers de l'observation des « *jeux collectifs* » présents sur le territoire couvert par l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud, que cette Instance est un instrument de concertation, « *technique et social* » pour les CISP. Elle permet d'organiser les rapports entre les acteurs touchant de près ou de loin au projet « *renforcement des compétences en CISP* ».

Ou comme nous le rappel les auteurs, « *L'orientation, de sous-secteurs ou de réseaux relativement autonomes par rapport à l'Etat, a justifié la quête de « nouveaux instruments » censés rendre possible le pilotage de la société dans des contextes fragmentés et des hiérarchies enchevêtrées* ». (Lascoumes, P. et Le Galès, P. 2018)

6. Le pentagone de l'action publique (Lascoumes, P. et Le Galès, P. 2018)

Pour poursuivre notre recherche, nous avons souhaité également nous intéresser à 5 variables qui, disposées en un pentagone, peuvent permettre d'analyser ce qui nous intéresse à savoir l'action en réseau des CISP présents sur le territoire de Charleroi Métropole et réunis au sein de l'Instance Bassin autour du projet « *Renforcement des compétences en CISP* ».

Les 5 variables du pentagone sont :

- Acteurs : CISP et partenaires : intérêts stratégiques/ressources
- Institution : Charleroi Métropole et IBEFE HS : Normes, cadre d'action
- Représentation : Projet « *Renforcement des compétences en CISP* » : qualification des enjeux, idées, valeurs, symboles
- Processus : Ensemblier : Mobilisation, coalitions/conflits

- Résultats : Améliorer les pratiques : Effets produits (outputs), Résultats (outcomes)

Ces éléments théoriques nous poussent maintenant à développer notre problématique autour du concept de réseau. Nous reviendrons par la suite au Pentagone car ce dernier nous semble une base utile pour notre analyse empirique.

7. La problématique

En partant d'une théorie générale du réseau proposée par P. Dumoulin en 2009, nous allons maintenant explorer ce concept avec le soutien de théories développées par divers auteurs. Cette exploration nous conduira à la découverte d'un autre concept central pour notre recherche à savoir le concept de « pouvoir ».

Cette partie nous permettra de poser l'étape nécessaire à toute notre recherche à savoir la définition de notre question et de notre hypothèse centrale.

7.1. Le Réseau : Qu'est-ce que le travail en Réseau ?

Les apports théoriques de Lascoumes, P et de Le Galès, P, nous conduisent à souligner que le Réseau dans le langage courant peut prendre plusieurs formes au sein de l'action publique.

Mais nous, qu'entendons-nous par Réseau ?

Comme le souligne, Dumoulin, P. (2009), « ...travailler en réseau c'est, pour une organisation, sortir d'un entre soi progressivement stérilisant pour gagner une chance de réinterroger et d'améliorer ses standards d'intervention... ».

Pour une première définition de ce qu'est un Réseau, nous nous sommes inspirés des 5 formes de réseaux proposées par Dumoulin, P. (2009) :

- « *Le pairage est le réseau le plus couramment activé* » : qui peut se traduire par un appel à un pair afin d'obtenir un soutien au travers de ses compétences pour résoudre un problème rencontré. Il s'agit, ici, d'un « *croisement de compétences pour rechercher ensemble la meilleure solution* ». « *Cette forme de réseau est extrêmement spontanée et répandue* »
- « *Le réseau interinstitutionnel* » lorsque la pratique du pairage est prise en compte par les institutions et que le souhait de travailler sur une thématique sur un territoire donné se développe.
- « *L'intervention de réseau* », le professionnel sachant que son action n'est que transitoire, travaille à renforcer et développer les ressources de son réseau primaire, autour de l'utilisateur. C'est l'environnement de la personne qui est appelé à se mobiliser pour pérenniser des formes d'appui durable.

- « *Le réseau de groupe d'aide réciproque* », tels que les réseaux d'échange de savoirs ou de troc-service, on peut valoriser des compétences insuffisamment exploitées ou reconnues.
- « *L'intervention collective en réseau (x)* » « *constitue une mobilisation de plusieurs partenaires sur des stratégies concertées de développement local ou de lobbying par exemple* ».

Ces différentes formes nous apprennent comment pratiquement un Réseau peut se créer. Mais nous souhaitons aller plus loin en nous interrogeant sur ce qu'est un Réseau comme développé sur le territoire où se définit l'action de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud.

A première vue, nous pouvons, en consultant le site web de l'Instance, déterminer que le Réseau en place est composé d'acteurs ayant comme thématique commune l'insertion socioprofessionnelle des personnes. Pour y arriver, des représentants de l'enseignement, de la formation et de l'emploi se réunissent autour de projets permettant de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des publics sur le territoire de Charleroi Métropole.

Dans les formes définies par Dumoulin, P. (2009), nous pouvons définir l'Instance Bassin comme une « *intervention collective en réseau (x)* ». Elle mobilise plusieurs partenaires en relation, autour d'objets et de stratégies concertées afin de permettre aux publics de développer leurs compétences et ainsi favoriser leur insertion socioprofessionnelle.

C'est ainsi qu'au départ de notre recherche, nous avons souhaité nous intéresser au Réseau touchant principalement à l'emploi et à la formation et son efficacité pour l'insertion des publics cibles des CISP.

Mais tous ces acteurs (Région Wallonne, Charleroi Métropole, Instance Bassin, CISP, ...), nous amènent à nous intéresser maintenant au lien qui peut être établi entre les concepts de Réseau et de Pouvoir. Le pouvoir est rarement exprimé et est un élément important du réseau comme nous allons le voir dans la suite de notre recherche.

7.2. Réseau et pouvoir

Selon L. Van Campenhoudt (2009), « *un réseau social consiste en un ensemble de relations entre un ensemble d'individus ou de collectivités* ». Ainsi, dans la présente recherche, nous pouvons établir que l'Instance Bassin est un acteur d'actions publiques qui rassemble divers acteurs actifs dans l'enseignement, la formation et l'emploi. Cet acteur d'action publique permet, en qualité d'ensemblier, de faire réseau. Il permet « *l'interconnexion* » entre ces acteurs autour de pôles de synergie (projets spécifiques).

En poursuivant l'analyse de la définition de L. Van Campenhoudt (2009), nous pouvons dire que ces « *pôles s'échangent des « objets » de diverses natures comme des messages, des*

documents, des biens, des services, y compris des personnes qui elles-mêmes circulent d'un pôle à l'autre »

Quand nous observons théoriquement le projet qui nous occupe, nous pouvons supposer, en amont de ce que nous apportera notre analyse empirique, que des échanges se produisent, l'échange de bonnes pratiques en CISP autour du renforcement des compétences en est un bon exemple.

Pour clôturer, L. Van Campenhoudt (2009), nous dit encore « *qu'un réseau est susceptible d'ouvrir de nouveaux pôles (entreprises, acteurs politiques, ...). Cependant ces pôles doivent prouver qu'ils partagent les mêmes codes de communications et les mêmes standards* ». Cela nous amène à un premier questionnement autour des concepts de Réseau et de Pouvoir, malgré l'ouverture, l'entre soi resterait-il de mise en fonction de « l'objet » (projet) qui occupe le réseau ?

Cependant, la suite de la définition de L. Van Campenhoudt (2009) nous permet de nuancer une éventuelle affirmation à cette question. « *La notion de réseau combine donc les idées d'entrelacement de relation, de flux ou de mobilité, de cohérence interne (il est structuré) et d'ouverture (il permet notamment de penser les articulations entre local et global)* ».

Nous pouvons illustrer cette définition au travers de l'articulation entre l'Instance Bassin et ses acteurs locaux et les visées globales de territoire souhaité par Charleroi Métropole. Ce point a déjà été développé lors de la présentation du plan CATCH Turbo qui autour de 8 axes a permis le déploiement d'une dynamique de plus de 80 projets sur l'ensemble du territoire.

Cela nous amène à nous intéresser au second concept qui nous occupe ici, le pouvoir.

7.2.1. Pouvoir

Selon L. Van Campenhoudt et P. Reman (2009), « *le pouvoir est la capacité d'intervenir efficacement sur les décisions qui engagent le sort des individus et des collectivités, il est un fait, une nécessité au bon fonctionnement des organisations* ». Ils poursuivent cette définition tout en nuance car il est aussi « *division entre ceux qui l'exercent et ceux sur qui il s'exerce* ». Le pouvoir ainsi défini nous apparaît complexe, il aide à l'organisation mais suscite également des divisions qui sont susceptibles d'avoir une influence sur l'efficacité de dispositif voulu par le réseau qu'il soit local ou global.

7.2.2. Pouvoir et réseau social : une matrice théorique

Intéressons-nous maintenant à la matrice théorique développée par L. Van Campenhoudt (2009) qui autour de 5 hypothèses a intégré les concepts de Réseau et de Pouvoir. Cette matrice est représentée dans le tableau que nous reproduisons ci-dessous :

Hyp.1 : Le pouvoir dépend de la capacité de faire réseau

	<i>Dimension structurelle</i>	<i>Dimension actancielle</i>
<i>Le pouvoir dans le réseau</i> <i>Enjeu : contrôle des flux internes</i>	<i>Hyp. 2 : Le pouvoir dépend de la position structurelle dans le réseau (centralité...).</i>	<i>Hyp. 3 : Le pouvoir dépend de la capacité de mobiliser les autres dans le réseau, et d'éviter de l'être soi-même.</i>
<i>Le pouvoir du réseau</i> <i>Enjeux de société</i>	<i>Hyp. 4 : Le pouvoir dépend de la position et des ressources des pôles du réseau dans leurs champs respectifs.</i>	<i>Hyp. 5 : Le pouvoir dépend de la capacité du réseau de se mobiliser et de politiser ses enjeux.</i>

Ces 5 hypothèses inspirent la suite de notre réflexion. Ainsi, en suivant la première hypothèse « *Etre dans le réseau* », les CISP présents au sein de Charleroi Métropole sont invités à faire partie du réseau formation-emploi établi au sein de l'Instance Bassin. Des codes communs y sont définis. Par exemple, les travailleurs sociaux font partie de structures identiques (les CISP) ayant les mêmes objectifs globaux visant un même public cible.

L'Instance Bassin dispose d'une position structurelle dans le réseau, elle a une position centrale et une maîtrise de l'information (appel à projets, liens avec le FOREM, dirigeant de Charleroi Métropole). En sa qualité d'ensemblier, elle a la capacité de faire lien entre les réseaux (enseignement-formation-emploi).

En observant l'Instance Bassin, qui en mobilisant les CISP autour d'un projet ayant lui-même un impact sur leur structure interne de fonctionnement (DG Reform), nous rejoignons l'hypothèse actancielle de capacité à mobiliser les réseaux CISP.

Ainsi, en qualité d'institution coupole, Charleroi Métropole au travers de son réseau d'acteurs, l'Instance Bassin, a permis la mobilisation des CISP autour du renforcement des compétences des publics cibles. Le pouvoir permet ainsi aux CISP de s'illustrer au travers de ces appels à

projets. Ce point, nous permet de nous interroger par rapport à une autre hypothèse développée par L. Van Campenhout (2009), le « *Faire-Faire* ». Avec cet appel à projet, n'est-ce pas une manière pour les pouvoirs régionaux (Région Wallonne) et locaux (Charleroi métropole) de se dédouaner des difficultés plus structurelles rencontrées par les publics cibles en termes de formation et d'emploi ?

7.2.3. Hiérarchie et conflit

Ces changements qui sont l'œuvre de dynamiques internes au réseau nous portent à nous intéresser aux notions de hiérarchie et de conflit tels que les définit P. Pochet (2009). Cet auteur nous dit « *il est difficile de penser le et la politique sans hiérarchie* ». Les règles qui établissent la hiérarchie se situent selon lui à « *deux niveaux : Les règles formelles et constitutionnelles (faire partie de l'Instance Bassin) et les règles informelles (les liens entre les acteurs)* ».

Le conflit, quant à lui, est « *avec les tensions internes au sein du réseau et entre eux, une dimension centrale* » (P. Pochet, 2009). Ainsi, « *le moteur des dynamiques à l'œuvre* » au sein du réseau peut se traduire par les conflits qui y sont gérés par une hiérarchisation des acteurs au travers de leur « *position de droit formel et informel* » (P. Pochet, 2009).

Sur le terrain, nous pouvons constater que l'Instance Bassin de par sa position permet de construire des lieux de droit formel où peuvent œuvrer des dynamiques de changement nourries par des relations informelles entre les membres des CISP.

Ces dynamiques peuvent, à terme, devenir des dynamiques tendant vers le changement pour le public en trajectoires précaires d'emploi.

7.2.4. Des micro-réseaux dans le réseau.

La dynamique produite par les CISP, nous amène à la « *Mobilisation des micro réseaux* », (V. Degraef, 2009). V. Degraef (2009), définit le « *micro réseau* » comme « *... composé de quelques personnes très actives et en étroite connexion, qui construisent une représentation commune du problème, qui savent ou découvrent à qui faire confiance et de qui se méfier, et font avancer le dossier avec toute l'efficacité d'un groupe complice entre lesquelles se développe une étroite connivence* ».

A partir de cette définition, nous pourrions supposer que les CISP ainsi réunis autour d'un projet fédérateur au sein de l'Instance Bassin puissent devenir des acteurs de changement. Mais les injonctions politiques, notamment au travers de ce projet porté par le plan de relance de la Région Wallonne, sont des éléments à prendre en compte pour cette définition.

Mais comme le rappelle V. Degraef (2009), « *les injonctions du type « tu ne peux pas » sont encore fortes dans les milieux politiques et institutionnels qui demeurent très hiérarchisés et attachés au commandement vertical, aux arguments d'autorité et à la soumission à la figure du grand chef voire du maître à penser* ».

Ainsi, à la suite de cette définition, nous pouvons établir un parallèle avec Charleroi Métropole, qui pour nous, en qualité d'institution coupole, représente le « *milieu politique* » et l'Instance Bassin qui est composée de travailleurs dont le contrat de travail est établi par le FOREM, institution fortement influencée par « *les milieux politiques* ».

Ce point, nous permet maintenant de nous intéresser au côté sombre du pouvoir défini par G. Deprez en 2009 au travers des « *règles du jeu* ».

7.2.5. Le Réseau et ses règles du jeu

Pour G. Deprez (2009), « *Les règles du jeu qui résultent de conflits et de rapports de force constituent l'un des enjeux de luttes de pouvoir au sein d'un réseau ou entre les réseaux* »

Pour les acteurs, il est essentiel, pour faire réseau, de connaître « *les règles du jeu* », pour ce qui nous intéresse, par les appels à projets cités dans notre recherche.

Mais également celles fixées par l'Instance Bassin et plus largement celles édictées par Charleroi Métropole. Sans cette connaissance, le CISP pourrait se voir évincé des décisions entre les acteurs.

« *Sans négociation réussie entre les parties, aucune direction ne peut voir le jour* » (G. Deprez, 2009).

Mais à contrario, empêcher la connaissance des « *règles du jeu* » peut servir le pouvoir hiérarchique et ainsi permettre la politisation des enjeux, que sont la construction d'outils permettant l'insertion durable des publics dans des emplois définis en pénurie sur le territoire de Charleroi Métropole.

G. Deprez (2009), nous amène à poser la suite de notre questionnement autour d'une ressource puissante, « *la capacité à faire alliance* ».

7.2.6. Les CISP et la capacité de faire alliance

Au-delà de leur fonctionnement individuel et de la pérennisation de leur structure, les acteurs présents au sein des CISP ont-ils la volonté de faire alliance au sein de l'Instance Bassin ?

Ont-ils la volonté, l'intérêt et les capacités de faire alliance ? Souhaitent-ils, au travers de ces alliances, politiser l'enjeu qui les rassemble autour des publics ?

Ces questions méritent un développement plus important que seule notre enquête de terrain nous permettra d'explorer.

J. Blairon (2009), nous permet d'esquisser quelques éléments de réponse autour de la notion de « *contre-pouvoir qui peut aider à penser le contre-pouvoir* » (J. Blairon, 2009).

Ainsi, « *au-delà de l'aspect social, le réseau est aussi technique* » (J. Blairon, 2009).

« *Le technique* » peut être un risque, qu'il définit de deux façons :

« - *Risque de la technologie de la communication au travers de la soumission et de l'immédiateté* » (J. Blairon, 2009). L'appel à projets qui nous intéresse peut soumettre les CISP à des conditions de participation et les obliger dans un temps relativement court à y répondre et à se mettre en action. S'agit-il ici d'une difficulté individuelle vécue par les CISP pour se fédérer autour dans une dynamique de contre-pouvoir ?

« - *L'accentuation de l'élément machinique par le codage stratégique* » (J. Blairon, 2009). A l'exemple du FOREM qui depuis le 01/07/2022 a renommé ses clients, des « chercheurs d'emploi ».

7.2.7. Le codage stratégique

Selon nous, coder un langage engage des manières de pratiquer. Ainsi, un « citoyen » suivi par le FOREM, « un client » codé pour les besoins de notre recherche en « public cible des CISP » », recherche une formation. Le « client » en se mettant en mouvement dans le cadre de sa recherche de formation devient un « chercheur d'emploi ». Ce « chercheur d'emploi » en intégrant un CISP deviendra « un stagiaire » et intégrera le réseau du CISP.

Ce codage du citoyen qui intègre divers réseaux « *qui peuvent être de plusieurs types, peuvent changer de forme et peuvent produire des glissements* » (J. Blairon, 2009).

C'est ainsi que le citoyen « chercheur d'emploi » glisse et devient « stagiaire » au sein d'un CISP. Il se soumet ainsi au fonctionnement de l'organisme et de son ou ses réseaux pour tenter d'intégrer à terme le marché de l'emploi en devenant « employable ».

Mais le glissement d'un réseau à l'autre ne peut se penser sans prendre en compte « *comment des réseaux entretiennent entre eux des rapports de force qui, en retour, contribuent à les définir, les transformer, les consolider ou les affaiblir* » (J. Blairon, 2009).

J. Blairon (2009) en faisant référence à F. Guattaire, souligne « *l'importance majeure du codage stratégique qui circule et s'impose en circulant* ».

Selon J. Blairon (2009), « *il (le codage) permet de réduire la participation sociale à l'expression de la satisfaction, de transformer le service public en fournisseur de service et de transformer le service en marchandise* ».

Ce point permet l'illustration de la vision néolibérale et son extension managériale qui est observée dans les administrations publiques depuis les années 80. « *La posture managériale permet de répondre rapidement à des injonctions* » (J. Blairon, 2009).

Le réseau de Charleroi Métropole, mis en pratique autour de l'enseignement, la formation et l'emploi par l'Instance Bassin qui elle-même rassemble les CISP autour d'appels à projets n'en est-il pas une illustration ?

Les appels à projets sont par essence ponctuels, doivent être rentrés, ici, par les CISP dans le cadre du projet « *renforcement des compétences* » et mis en place dans un laps de temps bien déterminé par le pouvoir, représenté ici par la Région Wallonne (Plan de relance).

Si nous suivons J. Blairon (2009), « *les appels à projets affaiblissent les résistances par une mise en mouvement accélérée et permanente* », mais il dit encore « *qu'ils peuvent détruire la capacité d'invention des associations, des institutions en leur imposant de se couler dans un moule de renouvellement automatique et sans fin* ».

Ce point nous pousse à nous interroger sur les capacités des CISP à prendre du recul par rapport à leurs besoins de financement pour leur fonctionnement et leur capacité à répondre aux besoins de leur public sur leur territoire.

En bref, des acteurs locaux tels que les CISP rassemblés au sein d'un réseau construit au sein de l'Instance Bassin ont-ils une capacité de contre-pouvoir lorsqu'ils s'inscrivent dans la mise en place d'appels à projets tels que ceux définis dans la présente recherche ?

Cette question appelle à de la nuance, pour nous y aider faisons appel à ce que M. Molitor (2009) appelle « le milieu ».

7.2.8. L'informel dans le réseau

Pour M. Molitor (2009), « *le réseau se construit sur des fonctions et s'élabore sur des positions* ». Nous faisons ici appel à la manière dont un réseau se structure, à comment le pouvoir se construit dans le réseau.

L'utilisation de la notion de « *milieu* » permet de définir « *une réalité plus précise et plus englobante* » (M. Molitor, 2009).

Cette notion semble d'autant plus pertinente pour notre recherche qu'elle permet « *la promotion de certains idéaux et objectifs, qu'ils soient politiques ou économiques* » (M. Molitor, 2009).

A l'exemple de la définition de secteur en pénurie proposée par l'Instance Bassin et par ses partenaires sur le territoire de Charleroi Métropole. Ces définitions permettent au monde économique et politique de se rejoindre autour d'idéaux mis en pratique autour d'objectifs réalisables pour un public cible, ici, les publics évoluant au sein des CISP.

Ce point illustre les « *idées partagées* » (M. Molitor, 2009) dans un territoire et autour d'un public précis mais également « *des choix d'actions différents entre plusieurs milieux* » (M. Molitor, 2009). Nous acceptons ainsi que « *le milieu a formé la matrice à partir de laquelle le réseau s'est formé* » (M. Molitor, 2009).

Le milieu permet aussi de souligner « *la vision historique de construction du Réseau* » (M. Molitor, 2009). L'histoire du territoire couvert par Charleroi métropole a permis au fil du temps et au travers de l'Instance Bassin, à ce que les réseaux, à l'exemple des CISP et de leurs partenaires, deviennent « *une structure d'utilité, organisateur de coopération et de synergies* » (M. Molitor, 2009).

La nuance que nous recherchions se traduit par la transformation « *implicite* » d'objectifs propres à chaque CISP en objectifs « *plus explicites* » autour d'un projet commun.

« *Le réseau se construit autour d'interaction dynamique, il fonctionne comme une structure d'interaction et de communication* » (M. Molitor, 2009).

Il permet par exemple aux CISP de s'échanger simplement leur carnet d'adresse, « *de créer les concours nécessaires à la réalisation de certains objectifs* » (M. Molitor, 2009).

« *Il devient réseau utile, il structure le champ d'action* » (M. Molitor, 2009)

Ainsi, « *par leur position et leur constat, ils (les CISP) sont capables de faire avancer une idée ou un projet en cooptant des ressources du réseau qu'ils ont constitué* » (M. Molitor, 2009). En résumé, pour être « *utile* » (M. Molitor, 2009) au réseau, il faut « *en être* » (L. Van Campenhoudt, 2009).

Le passage du milieu au réseau et les interactions que nous venons de décrire peuvent être vus comme un idéal type. Mais concrètement en y étant, comment s'organise l'échange entre les CISP pour devenir utile au réseau ?

Pour nourrir la suite de cette recherche, il nous semble pertinent de nous arrêter sur cette notion d'échange.

Pour ce faire, A. Eraly (2009), en faisant appel à M. Mauss, souligne que « *l'échange au sein du réseau s'organise selon la logique du don* ».

7.2.9. La notion de don dans le réseau

Pour rappel, « *le réseau se construit sur des fonctions et s'élabore sur des positions* » (M. Molitor, 2009). Ce que nous dit A. Eraly (2009), c'est que « *les décisions politiques et économiques reposent donc sur des liens sociaux personnalisés, fondés sur la confiance et la réputation* ». Ce que nous constatons dans nos recherches, c'est qu'en organisant la Conférence des Bourgmestres, Charleroi Métropole permet à ces acteurs de construire des « *liens sociaux* »

personnalisés », ces liens permettent également à chacun de travailler sa « *réputation* » et à terme permettent la création de « *liens de confiance* » autour de projets communs.

Ces rencontres apportent la possibilité de partager des idées qui se structurent ensuite au sein de l'Instance Bassin Hainaut-Sud et de FACTORI. Ces constructions idéales peuvent ensuite être mises en pratique sur le terrain, à l'exemple du projet dans lesquels se sont inscrits les CISP. Ces derniers dans cette structuration de réseau peuvent partager leurs micros-réseaux avec les autres acteurs qu'ils soient locaux ou globaux.

Eraly (2009), nous permet de revenir sur deux notions dont l'une jalonne cette partie, le pouvoir en premier lieu et la décision.

Pour lui, « *le pouvoir est la capacité d'influencer les décisions et la décision est conçue comme des flux et non comme des actes isolés* ». Avec les notions d'échange et de son organisation en don, nous assistons à une « *double dépersonnalisation* », « *le pouvoir cesse d'être la capacité propre d'un acteur et la décision cesse d'être l'acte posé par l'acteur social* » (A. Eraly, 2009).

Le pouvoir en réseau est aussi l'objet d'un triple accomplissement selon A. Eraly (2009) :

- « *De sociabilité : création et entretien de liens sociaux*
- *De persuasion : peser sur la mise en récit des événements*
- *D'échange : se rendre utile dans les échanges en apportant au réseau une valeur ajoutée (info, expertise, ...)* »

Mais, « *les liens sociaux qui se nouent dans les réseaux ne sont pas de type contractuel, ..., l'informel prime souvent sur le formel* » (A. Eraly, 2009).

« *Ce qui va structurer le réseau, c'est la logique du don. Le lien social est fondé sur le triple geste : donner, recevoir, rendre. Le don oblige le receveur* » (A. Eraly, 2009).

En partageant leurs ressources, leur confiance, les Bourgmestres structurent le réseau de Charleroi Métropole de manière politique. Les constats de territoire établis au travers de l'instrument, Instance Bassin (axe 3 de FACTORI), permettent la structuration du réseau enseignement-formation-emploi qui lui-même en faisant le « *don* » de son réseau permet à des structures CISP de se réunir autour d'un projet (axe 1 de FACTORI). Cela permet ainsi de structurer des idéaux politiques en objectifs réalisables sur le terrain, valorisables économiquement et socialement pour un public cible. Ce public en contrepartie de ces dons reverse à la collectivité ses compétences acquises en intégrant des emplois sur le territoire de Charleroi Métropole.

Tout cela nous amène finalement à nous interroger autour de la question posée par T. Jacques (2009), « *comment faire réseau ?* »

7.2.10. C'est quoi le réseau ?

T. Jacques (2009), pose un constat intéressant, « *faire réseau, c'est permettre de dépasser la concurrence suicidaire entre organisations* ». Le réseau a également un « *rôle d'intermédiaire entre le politique et le citoyen* » (T. Jacques, 2009). En qualité d'intermédiaires, les CISP permettent le rassemblement de citoyens possédant des ressources et des manques qui peuvent, en étant rassemblés, être relayés par l'intermédiaire de l'Instance Bassin au pouvoir politique que représente Charleroi Métropole.

Le réseau permet à chacun de « *se décroisonner, de s'ouvrir, de dialoguer, de se coaliser pour œuvrer ensemble pour plus de démocratie et plus d'égalité* » (T. Jacques, 2009).

Même si la verticalité hiérarchique est présente, le réseau permet « *des rapports horizontaux* » (T. Jacques, 2009) entre les acteurs dans le contexte où le réseau opère. Le contexte historicisé précédemment a permis d'en déterminer les origines ainsi que le cheminement pour déterminer l'implication des acteurs aux différents stades de sa construction.

Le réseau permet également « *la mobilisation d'acteurs institutionnels et privés diversifiés* » (T. Jacques, 2009) dont les rapports horizontaux permettent « *de dépasser les rapports de pouvoir hiérarchique* » (T. Jacques, 2009).

Mais la notion de pouvoir ne disparaît pas pour autant, elle transcende les différences entre acteurs qui « *font réseau* » et « *en sont* » (L. Van Campenhout, 2009).

7.2.11. Le pouvoir au travers d'une hypothèse structurelle

« *La position de centralité dans le réseau* » (T. Jacques, 2009) permet à celui qui y est de jeter des ponts entre les réseaux, de mobiliser les ressources qui y sont présentes pour œuvrer à la construction d'un idéal mais surtout à la réalisation d'objectifs concrets sur le terrain tel le soutien à la formation pour les publics. « *En créant des réseaux d'alliance entre eux, les acteurs favorisent les échanges d'informations et la promotion de position commune auprès des responsables politiques* » (T. Jacques, 2009).

8. Et les publics dans tout ça ? La question de recherche

Cette démarche théorique, nous a permis de définir notre question de recherche qui prend aujourd'hui la forme suivante :

- L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole à mener à bien leurs missions d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics présents sur le territoire ?

Sur le terrain, nous pouvons observer que certains publics éprouvent des difficultés à sortir de l'exclusion. T. Jacques (2009), nous rappelle que l'exclusion « *réside autant dans le déficit de relation et de participation sociale que dans sa précarité matérielle et financière* ».

Et de rajouter que « *l'isolement par rapport aux réseaux, ou la faible participation à des réseaux dont les membres ne disposent que de peu de ressources, notamment sur le plan culturel, entraîne chez les personnes en difficultés sociales une perte de pouvoir, y compris sur le déroulement de leur propre vie* » (T. Jacques, 2009).

Ainsi, « *C'est le fait de détenir un certain pouvoir qui permet de participer à des réseaux sociaux et que plus on a de pouvoir, plus on a de chance d'occuper une position centrale et de choisir des réseaux dont les ressources sont fortes* » (T. Jacques, 2009).

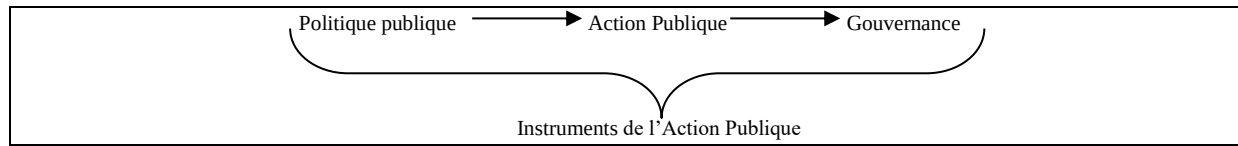
Ces liens entre réseaux et pouvoir nous semble être une bonne assise pour le développement de notre propre hypothèse de travail.

9. Hypothèses de travail

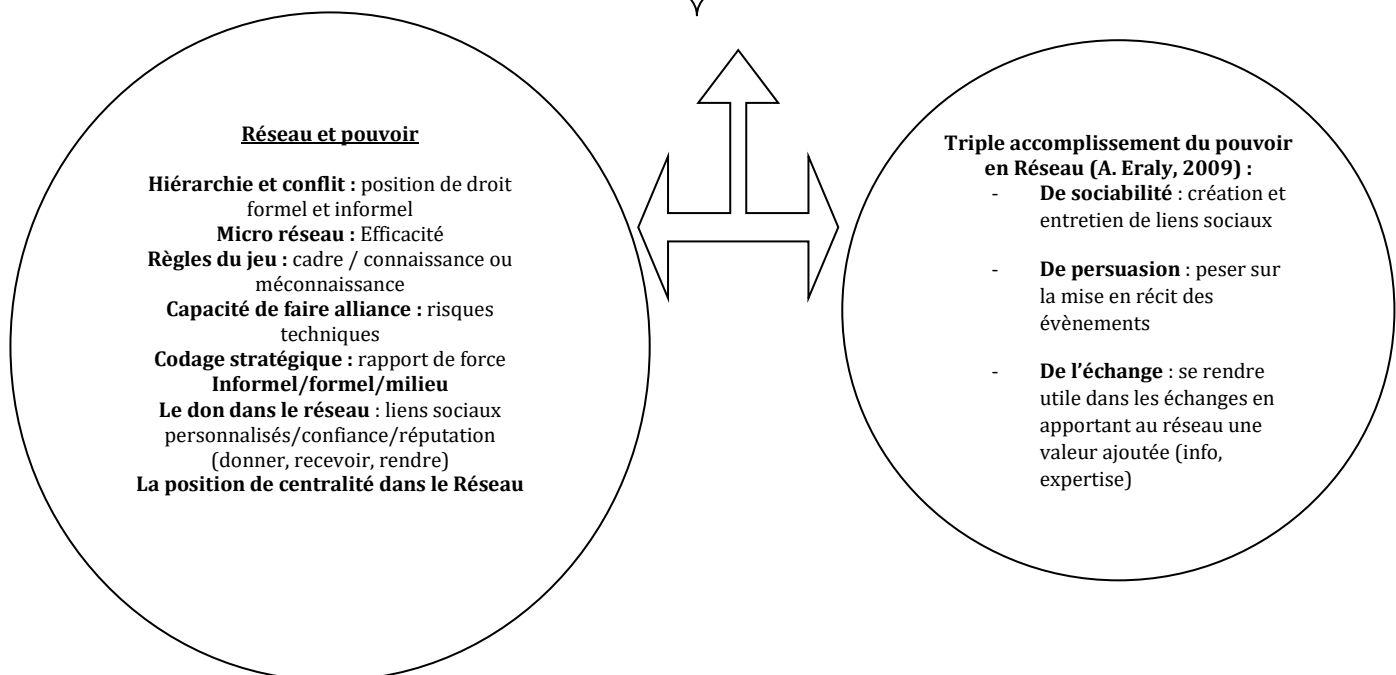
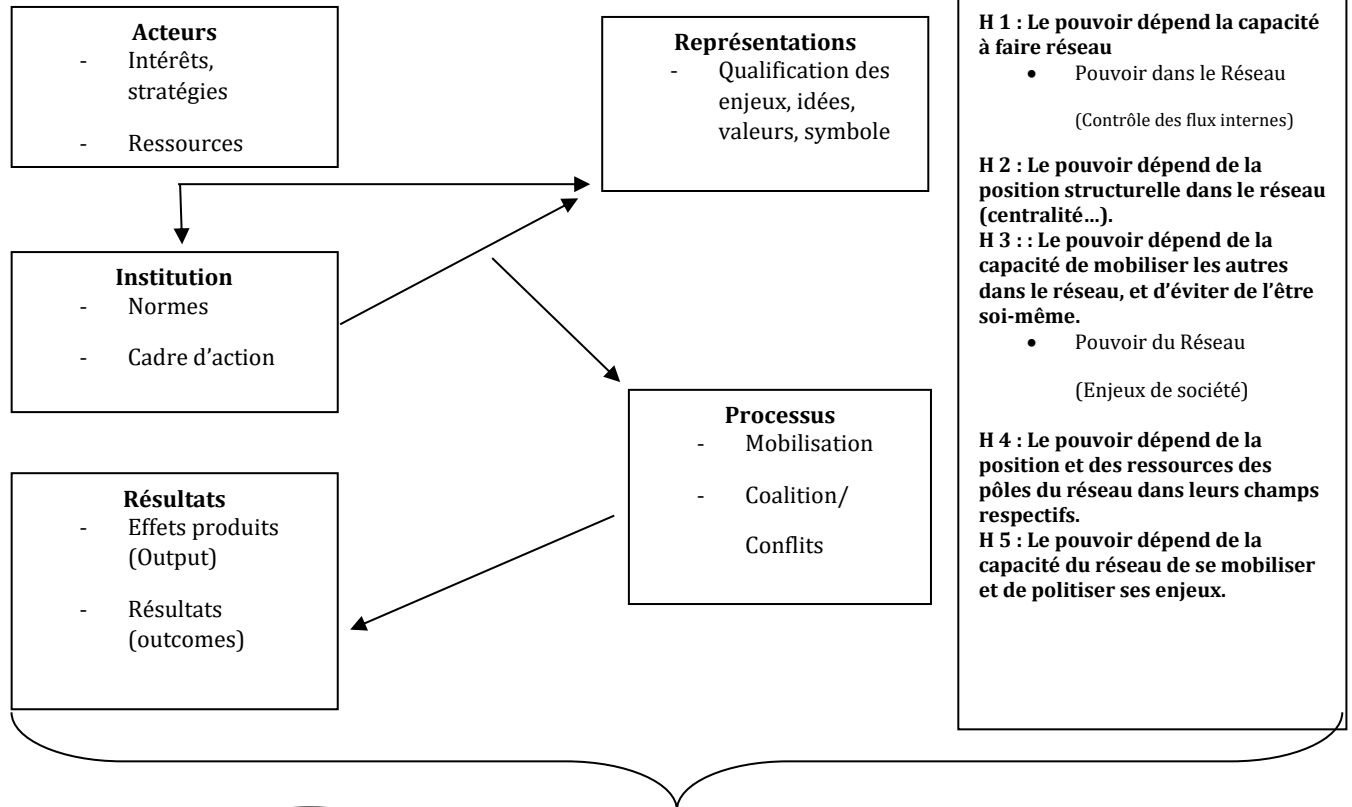
Les différents éléments que nous venons d'analyser, nous permettent de définir notre hypothèse de travail comme suit :

- L'Instance Bassin Hainaut-Sud renforce le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole à mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit des publics cibles présents sur le territoire.

Conclusion : le cadre théorique de la recherche



Pentagone de l'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2018)



Comme nous venons de le voir, nous avons construit notre réflexion théorique à partir de deux hypothèses. L'une est basée sur la manière dont les acteurs concernés sont reliés les uns aux autres et la deuxième cible les capacités des acteurs à se mobiliser au sein d'un réseau.

Pour ce faire, nous les avons analysées au regard des concepts de politique publique, d'action publique et de gouvernance.

Ainsi, du concept de politique publique, nous avons choisi d'axer notre réflexion autour de l'action publique. Ce choix est à mettre en regard avec l'objet de notre recherche à savoir le réseau et le pouvoir ainsi que de la dynamique générée par les différents acteurs autour de l'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* » sur le territoire couvert par l'Instance Bassin Hainaut-Sud. A partir de ces « *jeux collectifs* », le concept de gouvernance a retenu notre attention. Ce dernier, nous a ainsi permis de résumer en un seul concept les dynamiques en cours entre les acteurs du territoire.

Nous nous sommes ensuite penchés sur le concept d'instrument public. L'instrumentation qui en a découlé a conduit notre réflexion vers plus de technicité pour la construction de notre problématique autour du réseau.

Afin de donner un cadre à notre future recherche de terrain et afin de nourrir notre analyse, nous nous sommes penchés sur les variables du pentagone de l'action publique proposées par Lascoumes et Le Galès (2018). Ainsi, en reprenant les acteurs, les institutions, les représentations, les processus et les résultats, nous avons pu entamer une réflexion dynamique autour du concept de « réseau » et des notions qui le composent.

En partant de différentes définitions du réseau, nous en sommes venus à la conclusion que le réseau s'alimente au travers de plusieurs notions et peut aussi prendre plusieurs formes en fonction du sens que les acteurs souhaitent y implémenter. C'est ainsi qu'un autre concept est apparu, le « pouvoir ».

Ainsi, au fil de nos recherches, il est apparu que « réseau » et « pouvoir » étaient intrinsèquement liés.

Notre revue de la littérature nous a amenés à découvrir une matrice théorique développée par L. Van Campenhoudt (2009). Nous avons pu la mettre en lien avec les dimensions structurelles et actanciennes que nous avons développé au départ de notre réflexion.

Ainsi, le pouvoir dans le réseau est à mettre en lien avec le positionnement des acteurs en son sein, la capacité à mobiliser les autres, les ressources disponibles ainsi que la capacité du réseau à politiser ses enjeux.

Afin d'affiner notre approche du concept « réseau », nous nous sommes intéressés à différentes notions telles que la hiérarchie et le conflit, la mobilisation des micro-réseaux, les règles du jeu

qui résultent des conflits. Nous avons également mis l'accent sur la capacité des acteurs à faire alliance, les manières de pratiquer autour de la notion de codage stratégique. La notion d'informel, de formel et de centralité a également attiré notre attention dans notre réflexion autour des concepts de « réseau » et de « pouvoir ». Enfin, la manière dont se construit le réseau autour du « don » nous a semblé pertinente à observer pour la suite de notre recherche.

A ces notions, il nous a semblé important de souligner, dans une vision théorique que nous définirions comme plus globale, le triple accomplissement du pouvoir en réseau développé par A. Eraly (2009).

Ainsi, c'est en créant et en entretenant des liens sociaux, que les acteurs ont des possibilités d'avoir un poids sur l'évolution des projets. C'est autour de l'échange de bonnes pratiques que des acteurs tels que les CISP ont la possibilité de peser sur l'évolution des politiques publiques mises en action sur le territoire au travers de l'instrument d'action publique qu'est l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud.

Dans la partie empirique qui va suivre, nous avons tenté d'explorer l'ensemble de ces éléments afin de développer l'analyse que nous avons initié dans la présente recherche.

Chapitre 4

L'analyse empirique

1. Des concepts aux indicateurs, une préparation à l'exploration du terrain

L'hypothèse que nous avons définie est la suivante :

- L'Instance Bassin Hainaut-Sud renforce le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole à mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit des publics cibles du territoire.

Ainsi, c'est la participation des CISP à un réseau et le fait d'en être qui leur donnent le pouvoir d'interpellation et, au final, la possibilité de devenir des acteurs de changement au profit du public cible.

Mais l'inverse est aussi possible. Participer au réseau Instance Bassin dans le cadre d'un appel à projets peut aussi être un facteur de blocage au niveau de leur pouvoir d'interpellation notamment dans le cadre des enjeux financiers ou par les injonctions du pouvoir politique, injonctions définies par les propres enjeux du politique.

Afin de poursuivre, nous allons maintenant entamer la confrontation de notre hypothèse aux réalités du terrain. En utilisant le pentagone de l'action publique proposé par Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2018), nous nous sommes penchés dans un premier temps sur la structuration de notre pensée afin qu'elle puisse être traduite en guide d'entretien, rendant ainsi possible le développement de notre approche empirique auprès de divers acteurs.

A partir d'un listing, que nous avons pu obtenir auprès de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud, nous avons sélectionné un échantillon représentatif d'acteurs ayant touché de près et de loin à la dynamique réseau en cours autour du projet « *renforcement des compétences en CISP* ». Pour notre recherche, nous avons, lors d'entretiens semi-directifs rencontré ces acteurs.

2. Les entretiens – les acteurs

Dans cette partie, nous allons décrire brièvement les acteurs que nous avons rencontrés dans le cadre de notre enquête de terrain.

Pour procéder à nos observations de terrain, nous avons fait le choix de mener des entretiens semi-directifs auprès de divers acteurs (annexe entretiens) proches ou moins proches du terrain

qui nous intéresse, à savoir, le territoire couvert par l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud et les processus de réseau et de pouvoir qui pourront y être développés.

2.1. Une école de promotion sociale

Notre premier interlocuteur a été le coordinateur pédagogique d'une école de promotion sociale. Il s'agit d'une école qui s'est inscrite dans la dynamique de l'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* » en étant le partenaire d'un CISP autour de l'objectif de valoriser les métiers du nettoyage. De manière générale, cette école propose un enseignement secondaire et supérieur dans le cadre d'options qualifiantes pour les secteurs de l'HORECA et du nettoyage. Ses élèves sont faiblement scolarisés et sont très souvent en situation de précarité. En plus de l'enseignement qui y est dispensé, notre interlocuteur souligne qu'un travail d'accroche dans un parcours de vie est proposé dans la pédagogie de son école.

2.2. Les CISP

Pour cette recherche, les CISP ont été nos interlocuteurs principaux. Nous en avons rencontré cinq dont certains sont situés en centre-ville, d'autres en périphérie voir dans les espaces ruraux du territoire.

Nous avons pu rencontrer des directrices et directeurs de CISP, des chargés de projet ainsi qu'une assistante sociale lors d'un entretien avec son directeur.

Les types de formations proposées en CISP vont de l'Horeca aux métiers du bâtiment en passant par l'alphabétisation. Nous ne reviendrons pas ici sur les missions des CISP que nous avons déjà largement définies dans une partie précédente.

La militance des CISP est historiquement un élément commun que nous avons pu constater lors de nos rencontres, militance toujours présente malgré les évolutions décrétales autour de leurs missions mais aussi du financement pour leur fonctionnement structurel qui est établi par décret à 85% de leurs besoins.

A ce stade, nous pouvons déjà établir deux différences entre les CISP que nous avons rencontrés. Une première différence concerne leur taille (« gros » ou « petit »). Certains accueillent plus de 1000 stagiaires par an alors que d'autres n'en accueillent qu'une petite centaine. L'autre différence se situe au niveau de leur localisation sur le territoire couvert par l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud. Ce point joue un rôle dans les dynamiques de réseau que nous avons pu observer. Ces deux points seront régulièrement abordés dans le cadre des entretiens. Ils jouent un rôle non négligeable sur la dynamique globale pour le fonctionnement des CISP et dans la manière dont ils conçoivent le réseau.

Concernant l'appel à projets, tous n'y ont pas répondu mais auront un avis à donner sur les dynamiques en cours sur le territoire. D'autres y ont répondu en qualité de porteur principal et/ou en qualité de partenaire.

2.3. Charleroi Métropole

Charleroi Métropole est également un acteur incontournable. Nous avons rencontré un haut cadre de cette institution. Pour rappel, nous avons désigné Charleroi Métropole comme l'institution coupole de notre recherche, afin d'obtenir une vision macro du territoire. Comme nous le verrons, notre interlocuteur est conscient des enjeux propres aux CISP en fonction de leur localisation, nord/sud, mais reste attentif à la nécessité de globaliser les actions sur l'ensemble de la Métropole.

2.4. Le FOREM

Nous nous sommes mis en relation avec le responsable du service en charge des partenariats. Le FOREM est un acteur central au niveau de l'orientation et du suivi des demandeurs d'emploi et collabore avec les CISP notamment dans le cadre de la gestion des contrats F70bis, permettant un encadrement formel du parcours des stagiaires en CISP.

2.5. Un Politique

Nous avons aussi rencontré un homme politique originaire de Charleroi et sensible aux questions touchant au développement de sa région. Cette rencontre nous a permis d'obtenir une vision politique des dynamiques à l'œuvre sur le territoire couvert par l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud.

Concernant l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud, il est à signaler que nous avons rencontré les responsables lors de notre phase exploratoire. Ces rencontres nous ont servi lors de la rédaction des parties théoriques précédentes et ont nourri notre pensée tout au long de cette recherche.

3. Les entretiens – ce qu'ils en disent...

3.1. Les CISP

Dans les parties précédentes, nous avons eu l'occasion de définir les CISP. Nous allons maintenant découvrir ce qu'en disent les acteurs que nous avons rencontré.

Nous pouvons déjà, à partir des visions de nos interlocuteurs, définir qu'un CISP est, de manière générale, une structure d'utilité publique.

C'est « un centre qui permet de travailler vraiment à la réinsertion professionnelle et économique de personnes qu'il faut raccrocher à un parcours et en tout cas donner les possibilités »

(Promotion sociale)

3.1.1. Un lieu de construction

Ils sont comme « *une bulle* » (CISP 4) et permettent, grâce à cette spécificité, d'accueillir, de construire un projet professionnel individuel et personnalisé pour les personnes en difficultés sociales. Cette construction est balisée par un cadre général, le décret établi depuis 2008.

3.1.2. Une difficile reconnaissance

Certains de nos interlocuteurs soulignent, qu'avec leurs spécificités, la reconnaissance des CISP dans le paysage de l'insertion socioprofessionnelle est une difficulté.

« ... ce n'est pas assez connu, reconnu ou légitime, dans le sens où on travaille de l'insertion et pas forcément de l'insertion professionnelle, du coup ça n'a pas la même valeur que si on était une boîte intérim ou une mission régionale ou clairement c'est l'emploi qui est visé. C'est mieux perçu par l'ensemble de la population de mettre des gens à l'emploi par n'importe quel moyen que juste accompagner des personnes dans leur projet de vie ».

(CISP 4)

3.1.3. Un décret

Mais malgré cette difficulté, les CISP se reconnaissent dans leur décret en soulignant qu'il s'agit d'un point fort permettant de favoriser leur reconnaissance tout en leur apportant une certaine légitimité.

Au-delà de celle des CISP, la vision des dirigeants autour du décret est plus fonctionnelle. Le décret a permis au CISP de répondre à leur revendication d'exister mais de souligner que le fait d'obtenir un financement public entraîne des contraintes ce qui peut entraîner d'autres revendications notamment autour de leurs difficultés à exprimer leur militance.

3.1.4. Une militance difficilement exprimable

Ainsi, le fait d'exister aujourd'hui dans le paysage de l'insertion socioprofessionnelle a eu un coût symbolique, notamment dans l'expression de leur militance.

« Ça amène des contraintes. Et donc, on râle sur les contraintes. Et on dit : « on ne sait plus exercer notre militance ». À un moment donné, il faut savoir aussi quel est le prix à payer ».
(Charleroi Métropole)

Après une période historique de militance, chaque CISP a dû se conformer aux exigences du pouvoir subsidiant pour avoir la possibilité d'obtenir un financement structurel. Des pistes sont évoquées par certains de nos interlocuteurs afin de permettre le maintien et l'expression de la militance des CISP comme, notamment, le fait de repenser cet aspect dans des activités subsidiées par l'Etat. Les CISP peuvent ainsi rentrer dans une dynamique d'éducation permanente, d'action collective et exprimer via ces biais leur militance.

3.1.5. Une vision du politique

La vision des politiques à l'égard des CISP est très éloignée de celle du terrain. Soit, ils en ont un rapport informel au travers de connaissances personnelles dans les équipes de travailleurs, soit, ils en ont une vision purement économique et ne parviennent pas à rejoindre la vision d'utilité pour les publics et ce, même si certains reconnaissent l'implication importante des travailleurs dans ce type de structure.

« En politique, il y en a qui veulent les tuer parce qu'ils disent, « on a l'impression que ce monde, ils ne font que parler entre eux. Ils sont 8, dans les 8, il y a 2 formateurs. Et puis il y en a 4 qui font le support, les appels à projets, et cetera ».
(Un politique)

Les changements successifs de législation ont amené les CISP à s'adapter aux contraintes décrétales mais cela leur a permis de gagner en légitimité dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle.

« On est tenu de rendre des comptes de manière plus pointue, on va dire que par le passé ».
(CISP 3)

Malgré ces visions, les CISP que nous avons rencontré s'inscrivent dans une dynamique de bienveillance au profit de leurs publics. L'une de leur difficulté est de se faire entendre auprès d'un monde politique très éloigné de leur terrain d'action qui n'en ont qu'une vision purement économique et pratique lorsqu'il s'agit de lancer de nouvelles dynamiques au profit du public cible.

Comme nous allons le voir dans le point suivant, malgré une réelle complexité, un réseau peut être utile pour les CISP pour renforcer les liens entre des mondes qui, finalement, peuvent se compléter.

3.2. Le Réseau

La légitimité apportée par le décret a permis aux CISP de s'inscrire dans des réseaux au profit de leur public. Intéressons-nous maintenant aux visions que les acteurs ont du réseau.

3.2.1. Des complémentarités

Il est tout d'abord décrit comme une complémentarité, à l'exemple de la dynamique établie par le projet « *renforcement des compétences en CISP* » qui permet la construction de trajectoires et ce, du terrain à la validation des compétences.

« C'est amener ses stagiaires vers une épreuve intégrée qui valide effectivement leur parcours de formation, qui valorise et qui leur permet d'avoir un diplôme reconnu ».

(Promotion sociale)

3.2.2. De la complexité

Mais au-delà de cette complémentarité, la réalité du travail en réseau nous apparaît rapidement plus complexe notamment autour de notions telles que « la compétition » face à « la complémentarité ». Le choix de l'une de ces deux notions dépendra de la vision mais aussi des intérêts des acteurs mis en réseau.

Certains acteurs, en s'inscrivant dans la complémentarité, soulignent qu'ils peuvent toucher des publics cibles qu'ils n'auraient pas atteints sans des échanges constructifs avec d'autres acteurs sur le terrain. En touchant plus largement ces publics, leurs objectifs permettent d'augmenter la réinsertion et d'amener de la cohérence dans les parcours qu'ils leur proposent.

3.2.3. Des valeurs partagées

Au-delà des complémentarités, les acteurs recherchent également du soutien dans un réseau qui s'est construit autour de valeurs telles que les solidarités. Ainsi, en dehors d'une construction mercantile ou de positionnement individuel, le réseau peut aussi se construire autour de valeurs partagées.

« Par exemple du réseau catholique qui est hyper soutenant parce que c'est un petit réseau. Ce sont 24 écoles dans la Wallonie et Bruxelles, mais ce sont 24 écoles qui permettent aussi que l'on se connaisse. Ainsi, quand on a des soucis, qu'on a besoin d'idées, la direction ou les partenaires se contactent entre eux et vont chercher de bonnes pratiques »

(Promotion sociale)

Les valeurs communes peuvent aussi générer de l'immobilisme au niveau politique. Ainsi, pourquoi est-il si difficile de réformer financièrement le secteur des CISP ? Les CISP sont composés de personnes ayant des valeurs fortes telles que la justice sociale et l'égalité.

La ministre actuelle, de gauche, proche des valeurs des CISP, peut éprouver des difficultés à entamer une réforme qui peut être fondamentalement impopulaire auprès de ses pairs. Dans le cadre d'une telle réforme, les évaluations pourraient être plus pointues, le contrôle plus élevé, ...

3.2.4. La réputation dans le réseau

Le cas de la ministre illustre comment des valeurs communes peuvent être source d'immobilisme. Ainsi, l'exemple d'une éventuelle réforme du financement des CISP pourrait avoir un impact important sur la réputation du fait que les mesures prises pourraient être mal perçues par des pairs qui partagent les mêmes valeurs.

C'est une question de communauté de gens en fait, qui ont une forme de communauté de valeurs. Et donc t'as pas envie de prendre des mesures dures même si tu sais que ça va aider à moyen terme la situation par rapport à des gens avec lesquels tu pourras avoir des impacts réputationnels ». (Un politique)

3.2.5. La concurrence, la compétition dans le Réseau

Le réseau reste complexe à aborder, car au-delà des valeurs partagées, certaines structures maintiennent une concurrence importante autour de la captation de leur public, nécessaire à la pérennisation de leurs activités. Le public devient ainsi une ressource économique.

3.2.6. Une centralisation

Dans le réseau, il y a de la complémentarité, des valeurs, de la concurrence mais il y a aussi « ceux qui savent », ceux dont la structure est telle (« grosse »), qu'ils savent comment amener la collaboration. Le savoir dépend ici de la taille de la structure, de son histoire, de sa place dans le territoire.

« Nous avons l'habitude de travailler avec des partenaires. ...On travaille avec les CPAS, les EFT, les CISP. ..., on sait comment travailler pour arriver à mettre les choses ensemble ».

(CISP 1)

3.2.7. Un réseau d'intérêt

Mais le réseau dépend aussi des intérêts que les acteurs ont à se mettre ensemble ou non en réseau. Il peut être utile à la structure.

« Notre assistante sociale pour tout l'accompagnement psychosocial, elle a un bottin de téléphone important. On fait beaucoup appel au réseau, oui c'est important le Réseau ».

(CISP 2)

3.2.8. Des cultures locales

Il peut devenir une ressource importante pour le public cible quand il s'inscrit dans une culture commune.

« J'ai le sentiment qu'à Charleroi, on est vraiment tous des partenaires où les bénéficiaires sont au centre de notre attention. Et qu'il n'y a pas de compétition, on va plutôt essayer de s'entraider. Tu vois, on a vraiment cette culture. Moi, je trouve que c'est propre à Charleroi, cette culture du partenariat ».

(CISP 2)

« La culture du réseau » Carolo permet, de manière positive, de limiter la concurrence entre structures car les acteurs sont amenés à se concerter, notamment au sein de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud. Cette « culture » reste cependant limitée par la notion de territoire et leur réalité socio-économique.

« Une réalité socio-économique, qui est aussi compliquée au Sud, au centre et un peu au nord du territoire. Mais qui par contre s'inscrit dans des dimensions qui ne sont pas du tout identiques. » (Charleroi métropole)

« C'est à chaque fois des réalités différentes et en même temps un territoire qui est quand même là. » (CISP 4)

Ces réalités peuvent se traduire, sur un territoire, par des facilités de mobilité ou non, par l'accès ou non à des partenaires utiles, ...

« ... qu'on soit à Couvin ou à Merbes-le-Château, on n'est pas du tout dans les mêmes réalités et pas avec le même questionnement sur la question de la mobilité, par exemple. Les deux vont se poser des questions sur la mobilité, mais ce ne seront pas les mêmes questions et donc ça, ça reste toujours la difficulté de cette mise en réseau ».
(Charleroi métropole)

3.2.9. De la coopération et du conflit

Le Réseau, et les liens sociaux qui en découlent, repose aussi sur la coopération et le conflit. En partant du postulat que les rapports sociaux sont inégalitaires (dominant, dominé), ils ne peuvent s'inscrire que dans le conflit.

En même temps, les acteurs, en souhaitant travailler ensemble, ont l'intention de coopérer comme nous l'avons déjà vu.

« Ils veulent travailler ensemble à produire quelque chose de commun ». (Charleroi métropole)

La coopération est une recherche d'équilibre dans les relations sociales, mais cet équilibre reste fragile et peut rapidement se transformer en conflit et ainsi de suite.

Le Réseau peut alors aussi se définir comme un aller et retour des individus entre le processus de conflit et de coopération. Pour travailler en réseau, il est donc important, pour les acteurs, de

s'inscrire dans une relation de confiance autour du compromis afin d'atténuer le conflit et ainsi débiter un travail de coopération.

3.2.10. De la confiance

La confiance dans le réseau peut devenir symbolique dans les rapports entre individus. Lorsqu'elle s'applique sur un territoire aussi important que celui de l'Instance Bassin Hainaut-Sud et, surtout, lorsqu'elle doit s'appliquer entre des dirigeants, à l'exemple des 30 Bourgmestres composant la Conférence des Bourgmestres ou au sein du Comité de Développement Stratégique, il est important de signaler que la participation à ces deux structures se fait uniquement sur base volontaire, ce qui donne toute son importance à la notion de confiance.

« ... et donc tout ça c'est la même chose en comité de développement stratégique puisque le politique a accepté d'être numériquement minoritaire par rapport aux interlocuteurs sociaux. La réalité des mouvements stratégiques, c'est un geste fort. La présidence du Comité de Développement Stratégique est systématiquement à un des représentants des interlocuteurs sociaux. Ce n'est jamais un politique. Donc, c'est quelques gestes symboliques qui permettent de donner ce climat de confiance et de faire qu'on peut construire des projets qu'on dessine ensemble. Donc ça, je pense que ça aide vraiment. Alors est-ce que ça a une retombée pour les CISP, c'est une autre histoire... ». (Charleroi Métropole)

3.2.11. Des secteurs

Autour de la question du « comment » travailler en réseau, certains de nos interlocuteurs évoquent la nécessité d'ouvrir les champs entre le secteur privé et public actifs sur le territoire. Pour ce faire, un changement de paradigme est nécessaire. Il faut dépasser les anciens « conflits » entre le marchand et le non-marchand au profit des publics, au profit des demandeurs d'emplois, nombreux dans la région. L'un des freins évoqués au blogage pour la mise en place de cette réflexion est l'institutionnalisation de notre société.

« Décider de collectiviser la décision, au lieu de dire « moi, j'achète tout seul », « moi, service de garde d'enfants », nous achevons tous ensemble l'organisation d'une crèche. Et donc il n'y en a pas un qui est mieux que l'autre. Et si on accepte ce raisonnement-là, ça veut dire que la manière dont on envisage l'insertion socioprofessionnelle change complètement ... ». (Charleroi Métropole)

Cette complémentarité dans le réseau est déjà en réflexion chez les acteurs de terrain comme nous l'avons déjà abordé au début de ce point. Elle peut aider à penser autrement le soutien aux personnes. Elle permet de sortir de la pression d'avoir une solution à tout prix. Elle permet le partage de compétences dans la reconnaissance de ce que l'autre à offrir.

« Chacun a des compétences, c'est pouvoir reconnaître les compétences des autres pour mieux aider une personne. Et savoir se retirer... »

(CISP 3)

3.2.12. Vers un changement de posture

Cette complémentarité permet un changement dans la posture de la structure, Ainsi, les processus de concurrence et de compétition peuvent s'atténuer en remettant le stagiaire au centre du processus.

« C'est vraiment le bénéficiaire, le stagiaire, l'humain, qui est au centre et donc on construit quelque chose autour. Finalement, ces appels à projets renforcent des compétences. C'est vraiment le stagiaire qui est au centre et on voit alors qu'il est aussi au centre dans chaque structure. Il n'y a pas cette notion d'appropriation de quoi que ce soit. On essaye de vraiment travailler au bénéfice du stagiaire. Ça permet de le sortir de là, de la mauvaise posture de sauveur ». (Assistante sociale du CISP 3)

Sur le terrain, la mise en réseau tente de se concrétiser autour d'une volonté positive au profit des stagiaires.

3.2.13. Des ensembliers

Cependant, l'institutionnalisation pour la mise en réseau est un frein déjà évoqué mais ce n'est pas la seule difficulté. Historiquement, Charleroi est riche d'une « culture de réseaux ». Cette culture a entraîné, au fil du temps, des désignations « d'ensemblier », le FOREM par décret, les MIRE de par leur histoire et leur fonctionnement et, aujourd'hui, l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud. Chacune de ces structures sont toujours des « ensembliers » et poursuivent leurs cohabitations au travers de conflits et de coopérations.

3.2.14. Un réseau sous influence

Le territoire de Charleroi est une terre de militantisme. Beaucoup de structures sont nées de ces dynamiques sociales passées. Aujourd'hui, les pionniers ont toujours une influence forte sur les dynamiques de réseau à l'œuvre sur le territoire. Ils ont eu et ont toujours leurs raisons d'être dans la transmission des savoirs. De nouvelles difficultés ont émergé, notamment la difficulté, pour de nouveaux dirigeants, de leur succéder tout en amenant de nouvelles dynamiques qui peuvent avoir des conséquences sur les décisions qui seraient prises trop rapidement par une seule personne en faisant fi de l'intelligence collective.

« ... Tu sais, quand tu vas à un CA de la MIRE ou à l'instance bassin, tu retrouves à peu près les mêmes personnes... ». (FOREM)

Pour travailler en réseau et orienter le public vers les structures adéquates, il est important de connaître l'autre, de savoir ce qu'il a à proposer, de savoir comment il fonctionne, ...

Cependant, une des difficultés exprimées par plusieurs de nos interlocuteurs, lorsque le réseau est institutionnalisé, est qu'il donne alors l'impression aux structures, notamment celles situées en dehors de la ville, de ne participer à la dynamique que pour nourrir un réseau formalisé au profit de quelques-uns. Un sentiment d'entre soi persiste dans les échanges. Pourtant, pour certains, il ne s'agit que de regroupement de personnes propres aux petites régions, c'est ainsi que tout le monde se retrouve partout.

« De toute façon, c'est les mêmes personnes qui sont là. Alors, ça peut avoir des effets positifs, mais parfois c'est une vision... il place des pions ou c'est encore la même chose, c'est juste que ça n'a pas le même nom » » (CISP 4)

« ... j'ai l'impression que c'est tout le temps les mêmes personnes qui sont aux mêmes endroits et à un moment donné, ils vont parler de n'importe quoi à un endroit qui n'est pas défini pour et donc t'as tout le temps les mêmes acteurs qui sont aux mêmes endroits... ». (CISP5)

« On rate parfois le côté de l'intelligence collective au profit du "moi je suis bien placé, moi je sais" ». (FOREM)

3.2.15. Une toile dans un territoire : forces et faiblesses

Le réseau, c'est aussi une toile d'araignée qui se tisse sur un territoire et qui se déploie en une multitude de points. Il se définit comme force et difficulté en fonction du lieu où se trouve la structure qui l'utilise. Il est une force car il permet à des structures d'avoir un rapport de proximité interpersonnelle et il est une faiblesse car il est nécessaire d'intégrer, en coopération, des réalités institutionnelles différentes sur un territoire donné.

Pour atténuer ces faiblesses et renforcer ces atouts, des plateformes intersectorielles ont été mises sur pied il y a 10 ou 15 ans dans les communes les plus rurales afin que les réflexions puissent se centrer sur les réalités locales et pas simplement à partir de la vision des tissus urbains.

« Y a toujours Charleroi ou Namur, mais nous dans notre sud, on a nos réalités et nos besoins. Donc ça c'est vraiment super important cette plateforme. Qui fonctionne vraiment très bien, avec des axes différents ». (CISP 4)

Cela a permis la mise en place de différentes plateformes pour travailler sur des problématiques propres au sud du Bassin à l'exemple de la mobilité.

Afin de mener à bien un projet, il est important de travailler avec les autres. Ces échanges enrichissent les pratiques.

« Si on se met à plusieurs avec nos problématiques, on y arrivera mieux. » (CISP 4)

3.2.16. Formel/informel

Ces échanges se basent sur des relations informelles car les acteurs locaux ont développé une connaissance réciproque en travaillant sur des projets communs. Cet aspect formel est également très prégnant notamment autour de signatures de conventions de partenariats.

« ... on se connaît suffisamment, on se fait suffisamment confiance... ». (CISP 4)

Cette connaissance interpersonnelle permet aux structures d'organiser leur réseau, d'avoir un carnet d'adresses pour, ensuite, formaliser leurs partenariats par des conventions. Au-delà de la dynamique formelle, le réseau informel est aussi un outil de gestion des difficultés. En faisant appel à son réseau de connaissances et en sollicitant leurs compétences, il est plus aisé de régler les difficultés. Cette manière de faire permet de collectiviser les difficultés et d'entamer un

travail de remise en question des pratiques de chacun dans un objectif de réseau et de développement.

« Concernant la mise en place d'une structure de formation en lien avec le secteur informatique ... je connaissais le modèle à Bruxelles et je suis très, j'étais très pote avec le fondateur de... et donc je lui ai dit, « viens à Charleroi » ».

(Politique)

Malgré le fait qu'aujourd'hui de nombreux contacts se créent principalement de façon interpersonnelle, basés notamment sur la confiance réciproque, ce type de réseau peut aussi amener son lot de difficultés pour la pérennisation des dynamiques.

« ... A un moment que la porte d'entrée de tout contact soit de l'informel ou de l'interpersonnel, c'est une chose positive et intéressante. Mais qu'à un moment donné, elles deviennent une conception structurelle des choses, alors, à ce moment-là, c'est à ça qu'il faut faire attention, parce que tu n'es pas immortel, enfin, personne n'est immortel... Et si demain quand tu t'en vas, tu ne mets pas les choses en place pour qu'il y ait la transition, alors à ce moment-là tu perds quelque chose... » (CISP 5)

3.2.17. Un réseau centralisé

De manière globale, la vision du réseau au sein de la ville est de manière intentionnelle centralisée autour de « grosses structures » à l'exemple des syndicats, qui tendent à absorber toute l'énergie ne laissant pas la place aux idées de plus « petites structures ». En effet, les syndicats sont, historiquement, à l'origine de nombreuses structures dont certains des CISP les plus importants de Charleroi.

Les influences sont nombreuses dans cette ville. Les acteurs clefs importants sont notamment les syndicats qui, historiquement, sont aussi à l'initiative de nombreuses actions sociales pour les habitants de Charleroi.

Ces éléments nous amènent à faire une parenthèse théorique concernant les organisations syndicales de par leur histoire, de par leur positionnement dans la construction d'acteurs clés et de par leur position actuelle, en lien avec les 5 hypothèses proposées par L. Van Campenhoudt (2009). Ainsi, ils disposent d'une capacité à faire réseau en ayant une position structurelle auprès d'acteurs clés, en ayant une capacité à mobiliser les réseaux au travers de la dynamique impulsée par Charleroi Métropole. Ils disposent de ressources importantes et d'une position

centrale notamment en ce qui concerne les allocataires sociaux (public des CISP) et ils ont la capacité de mobiliser et de politiser les enjeux.

3.2.18. Le réseau et le milieu social

Au-delà des « grosses » et « petites » structures, force est de constater qu'il y a une asymétrie d'information très forte entre les milieux sociaux, notamment, dans le cadre des orientations professionnelles. Certains de nos interlocuteurs nous portent à penser que le réseau est aussi une question de milieu social.

« C'est-à-dire que quand vous êtes un fils de bourgeois, vous savez que, si vous faites le droit ou si vous faites ingénieur, ou si vous faites biologie, il y a plein d'emplois. Si vous venez d'un milieu plus précarisé, vous n'allez pas nécessairement avoir cette information-là... ».

(Un politique)

3.2.19. Anciens vs Nouveaux

De nouvelles dynamiques sont en cours sur le territoire couvert par l'Instance entre les anciennes structures telles que les CISP et les nouvelles structures telles que des structures de formations actives dans les nouvelles technologies. Nous pouvons constater qu'une vision militante à l'ancienne se confronte à une nouvelle génération qui mixe l'entrepreneuriat et le militantisme et amène à se questionner sur les enjeux futurs quant à ces deux visions sur le territoire.

« La vraie différence, c'est que pour la structure militante son prisme de réflexion va être, comment est-ce que le monde doit être » sur base de valeurs. Alors que les nouvelles structures, ils vont se dire « le monde, il est ce qu'il est, mais par contre, je vais partir de la perspective de l'utilisateur... ». Ils raisonnent comme des business... Quels sont les canaux marketing pour aller les toucher ? Quel est le mode de formations pour qu'ils décrochent le moins possible ? On va travailler sur l'esprit d'équipe, la cohorte, parce qu'une fois qu'on voit que les mecs sont en cohorte, ils se tiennent les uns les autres pour pas qu'ils décrochent ... ».

(Un politique)

Dans cette partie, nous observons que le réseau nous apparaît complémentaire mais complexe. Les acteurs, autour de valeurs communes, se rassemblent afin de soutenir avec bienveillance un public cible commun. La réputation est aussi importante que les valeurs afin de permettre le développement d'une confiance réciproque entre les différents protagonistes. Cependant,

lorsque la « ressource stagiaire » entre en jeu, le phénomène de concurrence entre structures peut apparaître et la centralisation peut prendre le pas sur le bien commun. Le réseau devient dès lors réseau d'intérêt.

Depuis longtemps sur le territoire de l'Instance Bassin Hainaut-Sud, « une culture du réseau » est présente. Cependant, à y regarder de plus près, au-delà de l'ensemble du territoire, On constate qu'il s'agit d'une culture localisée et non globalisée, à l'exemple de celle que nous avons pu observer entre le milieu urbain et celui plus rural.

Le réseau, découvert à travers nos entretiens, se base principalement sur trois notions. Il est d'abord un conflit qui, autour du développement de la confiance réciproque, peut aboutir à de la coopération.

Cette coopération peut aboutir à des changements de posture en lien avec l'évolution des réflexions sociétales telle que la collaboration entre les secteurs marchands et non-marchands. Sur le territoire ciblé pour notre recherche, il existe une cohabitation entre plusieurs « ensembliers » comme nous venons de le voir.

Au-delà de cette cohabitation, des réseaux d'influence sont présents et forment une toile sur un territoire fait de forces et de faiblesses.

Partant de l'informel et de l'interpersonnel présent sur le territoire, le réseau, pour se pérenniser, doit devenir formel autour de collaborations actées.

Au terme de ces échanges autour de ces visions complexes du réseau, de la pilarisation, des types de milieux sociaux ou encore de nouveaux acteurs apparaît une notion encore plus complexe à savoir, la notion de pouvoir.

3.3. Pouvoir

3.3.1. Position Stratégique

Le pouvoir dans le réseau dépend des personnes qui animent les différentes instances. C'est en se positionnant dans des lieux stratégiques qu'un acteur peut exercer son pouvoir dans la prise de décision même si elle peut sembler en apparence concertée.

« Notre directrice siège à l'Instance Bassin formation-emploi. Ça facilite la vie. Elle a des informations et peut amener une manière de voir les choses pour le secteur, ce qui fait qu'on pousse un peu l'Instance Bassin à faire un focus sur certaines problématiques qui concernent les centres, les CISP, ... » (CISP 1)

3.3.2. Un outil de pouvoir

Le FOREM est décrit comme un outil dont le pouvoir est important de par son financement et la confiance que lui accorde le Politique. Il amène les CISP à être attentifs à la manière dont sont suivis leurs stagiaires au sein de ce système.

« C'est clair que nous, on doit être attentifs parce que le FOREM, c'est clairement politique, c'est le politique qui lui a donné tout le pouvoir ». (CISP 2)

En lien avec la contractualisation via le contrat F70 bis, le FOREM est un interlocuteur essentiel pour définir comment les heures des stagiaires vont être valorisées par les CISP afin qu'ils puissent bénéficier de leurs subventions.

3.3.3. Un outil de contre-pouvoir

Les CISP sont regroupés au sein de l'Interfédéré. En qualité de coupole, elle rassemble 5 fédérations, dont l'AID, ALEAP, Lire et écrire, CAIPS, ... Ces fédérations sont décrites comme ayant plus de pouvoir que l'Instance Bassin. Elles sont des outils de contre-pouvoir en permettant aux CISP de s'y exprimer.

L'Interfédéré est utilisée par les CISP pour jouer le rôle d'intermédiaire entre eux et le politique notamment dans le cadre que nous venons d'évoquer.

« Toutes ces fédés sont reliées entre elles par ce qu'on appelle l'Interfédéré qui est la Fédération des fédérations. C'est vraiment une manière de structurer. Son rôle, c'est d'améliorer le bon fonctionnement des CISP ». (FOREM)

« Et comme ils peuvent en plus se causer dans le cadre de l'Interfédéré, c'est encore plus fort à ce niveau-là que l'Instance Bassin sur la question strictement du contre-pouvoir des CISP ». (Charleroi Métropole)

Au sein des fédérations, les CISP sont de deux types, EFT et DEFI. Il s'agit de deux décrets rassemblés en un seul. Ils réalisent plus ou moins les mêmes activités mais avec des différences. L'EFT va travailler sur des chantiers réels permettant d'acquérir des ressources dans le cadre de cette activité commerciale. Ce type d'activité n'est pas prévue dans les structures de type DEFI.

3.3.4. Se connaître, source de pouvoir

En favorisant la connaissance réciproque au sein d'une même fédération, la mise en réseau des CISP est facilitée pour collaborer autour de projets tel que le « *renforcement des compétences en CISP* ».

« C'est vrai qu'on aurait pu se dire qu'on collabore qu'avec les CISP présent sur le bassin... Pourquoi on a choisi de le faire finalement entre membres de la Fédération ? c'est parce qu'on avait l'opportunité d'être accompagné et aidés par ALEAP tout simplement. Il y a une chargée de mission qui est engagée dans le cadre du plan de relance. » (CISP 3)

Pour nos interlocuteurs, nous pouvons constater que le pouvoir est d'abord une question de stratégie. Être dans un lieu permet d'influencer certaines orientations. En se rassemblant au sein d'une fédération, qui elle-même chapeaute 5 sous-fédérations, cela permet aux CISP d'avoir des espaces d'écoute afin que leurs revendications soient relayées au monde politique.

Les lieux de pouvoir et de contre-pouvoir permettent de faire se rencontrer des mondes de pouvoir qui ne se connaissent pas forcément.

3.4. Le public CISP

3.4.1. Le public

Ce public est décrit comme mixte. Il est composé de demandeurs d'emplois bénéficiant d'allocations de chômage. Il peut aussi être composé de demandeurs d'emploi libres et bénéficiaires d'un revenu d'intégration sociale. Le point commun entre ces demandeurs d'emplois est qu'ils sont généralement peu qualifiés à la base, que leurs compétences de savoir-être et de savoir-faire sont souvent décalées par rapport aux réalités du monde du travail. Leur niveau scolaire est relativement bas, ils ne disposent au maximum que du CESI, certains ne disposant pas du CEB.

3.4.2. Un public de plus en plus absent

Actuellement, les CISP éprouvent des difficultés pour recruter des stagiaires, leur public cible. Certains CISP reprochent le manque d'études qualitatives ou quantitatives en lien avec ce phénomène. D'autres soulignent une diminution de l'adressage de la part du FOREM à cause des modifications de fonctionnement cette structure depuis le 01/07/2022, notamment au niveau de l'accompagnement des demandeurs d'emplois.

Cette difficulté de recrutement peut entraîner des difficultés de collaboration notamment entre les CISP eux-mêmes. Le nombre de stagiaires, considérés comme une ressource, devient un enjeu qui entraîne une concurrence entre ces structures.

3.4.3. Un public qui décroche

Au-delà de la difficulté de recrutement, il est constaté une augmentation des abandons en formation.

« ...ces dernières années, on n'a jamais eu autant de fins de formations par abandon ou démobilisation, des gens qui disparaissent dans la nature » (FOREM)

Le FOREM, très conscient de ces difficultés, est critiqué par les CISP qui lui reprochent de ne plus orienter les publics suffisamment vers leurs structures. Ces reproches prennent leur source dans la mise en place de la nouvelle organisation du FOREM qui a revu ses plans d'accompagnements depuis juillet 2022 et qui prend du temps à se mettre en place. Cependant, il semblerait que le FOREM soit en phase de stabilisation et qu'il va reprendre un travail d'accompagnement dans une dynamique de complémentarité avec les CISP.

Outre ces difficultés de recrutement, les offres de formations des structures, poussées par les politiques d'emploi de la Région Wallonne, ne cessent d'augmenter alors que le public n'est pas forcément demandeur.

« Ce qui est bizarre en économie, c'est qu'on n'a pas de demande mais on augmente l'offre... de formation ». (CISP 5)

Au-delà de ces publics, ce point nous permet de souligner un constat. Ainsi, des personnes dépendantes d'allocations sociales sont absentes de structures de formations elles-mêmes de plus en plus nombreuses. Sous l'impulsion de politiques publiques, leur insertion à l'emploi doit se faire rapidement avec le soutien d'un outil en cours de réorganisation, le FOREM, sur le territoire. Nous retrouvons également cette notion d'insertion sur le territoire au travers de l'utilisation des projets individualisés d'insertions sociales (PIIS) par les CPAS quand ils visent l'insertion à l'emploi, contrats articles 60 et 61, pour leurs bénéficiaires.

3.5. Instance Bassin

3.5.1. Plusieurs visions

Lors de nos rencontres, les visions, ainsi que l'influence de l'Instance, ne sont pas toujours perçues de la même manière par le terrain à l'exemple du coordinateur pédagogique de l'école de promotion sociale qui n'en perçoit pas l'influence et qui ne participe pas aux réunions, laissant cette place à sa direction.

Cependant pour d'autres, le regard analytique de l'Instance leur fait dire qu'elle a un rôle à jouer en qualité « d'ensemblier », d'instrument d'informations mais aussi d'impulseur de nouvelles stratégies pour le lancement de projets.

Elle est un lieu d'échange pour les acteurs de par les interactions positives qui ont lieu afin d'offrir de nouvelles opportunités de partenariats.

Pour certains CISP et leur direction, l'Instance, au travers de projets tel que FACTORI, leur a permis de rencontrer des acteurs de terrain partageant les mêmes intérêts. Ils déclarent que, sans l'impulsion de l'Instance, ils n'auraient jamais eu l'occasion de faire ces rencontres.

Cependant, dès que nous abordons la notion d'actions concrètes sur le terrain, certains de nos interlocuteurs se font plus distants avec l'Instance, notamment pour ce qui est des liens avec les employeurs qui permettent d'opérationnaliser les validations de compétences. Ils soulignent qu'ils disposent de leur propre réseau d'opérateurs déjà en contact avec des entreprises, minimisant le rôle de l'Instance dans ce cadre.

« L'Instance Bassin impulse, informe, fait les séances, ça c'est vrai, mais à un moment donné, ce sont les acteurs de terrain qui prennent la main » (CISP 1)

3.5.2. Un instrument intermédiaire

L'instance, au travers de son mandat « d'ensemblier », n'a pas la vocation d'être porteuse de projet. Elle laisse cet aspect du travail aux acteurs tels que les CISP, ce qui peut entraîner une certaine frustration de ces derniers qui, dans leur discours, ont d'autres attentes à son égard.

« Elle va être à l'initiative si elle en reçoit le mandat comme FACTORI ou l'appel à projets. Maintenant, elle a un mandat spécifique et donc elle joue un peu le rôle d'ensemblier » (CISP 2)

« Je me rappelle la dernière réunion où je suis allée, ils disaient, « ben oui, on peut vous mettre ensemble, mais on ne sera pas porteurs du projet » ... et là tu te dis « Ben oui, en fait, ils servent à quoi là ? » ». (CISP 2)

Cependant, lorsqu'elle est mandatée pour suivre un projet tel que « *le renforcement des compétences en CISP* », les acteurs se sentent entendus et ils observent que leur demande a vraiment été analysée. Ils peuvent, dès lors, en retirer des commentaires positifs. Elle est considérée comme un facilitateur notamment lorsque des problèmes doivent être remontés dans le cadre de l'appel à projet. Ce positionnement de l'Instance est vraiment considéré comme intéressant par certains CISP.

3.5.3. Un lieu de rencontres

Au sein de l'Instance se trouve la chambre emploi-formation qui, en permettant aux CISP de se rencontrer, les renforce au bénéfice de leur public.

Ce qui n'est pas toujours le cas partout, dans toutes les régions, et ça s'inscrit dans une vraie tradition à Charleroi depuis très longtemps. Donc rien que ça, c'est déjà un élément positif. »
(Charleroi Métropole)

Ainsi, autour de projets, l'Instance est, pour les CISP, une opportunité de construction de partenariats et de renforcement des synergies. Elle est vue comme un instrument de bonne volonté impulsant les projets et analysant les difficultés que pourraient rencontrer les CISP dans ce cadre.

3.5.6. Une équipe de théoriciens

Par contre, lorsqu'il s'agit de la mise en place concrète des projets, l'Instance est aux abonnés absents. L'équipe de l'Instance donne l'impression aux CISP de n'être que des théoriciens ne comprenant pas les réalités du terrain. Cette impression a été renforcée lors d'une réunion à laquelle a participé l'un de nos interlocuteurs et dont le compte rendu ne correspondait pas aux réalités évoquées par les CISP.

« Alors, c'est vrai que voilà peut-être que le rôle du bassin c'était de voir effectivement s'il y avait des synergies possibles, d'impulser quelque chose, enfin, d'aider à impulser quelque chose. Et puis point, ça fonctionne, tant mieux, ça ne fonctionne pas, tant pis » (CISP 3)

3.5.7. Pas de vue claire du territoire

Pour certains CISP et d'autres acteurs, l'Instance ne joue pas son rôle au niveau de l'analyse du territoire comme dans le cadre de la répartition cohérente des filières de formation. Même si cette analyse fait partie de ses missions, elle n'est pas perçue par les CISP et se questionne sur ses mandats ou encore les moyens mis à sa disposition pour réaliser de telles analyses.

« Les acteurs qui souhaitent ouvrir une formation bureautique, il se lance et c'est bon. Mais il n'y a personne qui les interpelle et qui regarde finalement sur le territoire, combien il y a de formations bureautiques ? (CISP 3)

Ce questionnement a été relayé au sein de l'Interfédéré, les CISP se questionnent en ce lieu sur le rôle exact des Instances malgré leurs missions clairement définies. Et de rappeler que l'une des missions des Instances est de monitorer l'offre de formation sur un bassin et d'établir un arbitrage, un avis pertinent pour toutes les nouvelles filières de formations.

Mais dans la réalité, ce n'est pas le cas. En février 2023 les CISP ont dû renouveler leurs agréments pour les 6 prochaines années. L'Instance n'a remis aucun avis éclairé, si ce n'est un avis favorable à l'ensemble de l'offre du territoire Hainaut-Sud.

« Le bassin se positionne clairement en disant, « nous on n'est pas compétents. Qui sommes-nous pour juger si vous faites bien votre boulot ou pas », alors ils n'ont pas tort, mais en même temps qu'est-ce qu'on fait ? Quoi donc, le bassin remet un avis positif sur tous les agréments CISP point ». (CISP3)

Les CISP savent que l'Instance ne dira pas non, que c'est un « oui » de principe. Mais ce n'est pas cela qui est attendu par les structures. Ils souhaitent avoir un avis éclairé car, pour eux, l'Instance doit avoir une vision macro et cohérente du territoire. Avec ce « oui » d'office, ils ont l'impression de travailler pour rien.

« J'avais fait une carte, maintenant, je sais facilement géolocaliser les actions et donc montrer qu'effectivement, on ne se marche pas dessus, qu'il y a des endroits où il y a des choses qui manquent, mais vraiment pour montrer la plus-value... Pour au final, se retrouver à une réunion de présentation où au niveau logistique, ça foire. On devait avoir tous les CISP à distance, ça ne fonctionne pas, tu veux mettre un Power Point, ça ne fonctionne pas. Il y a des gens qui arrivent en retard, il y a des gens qui ne sont pas là et au final on me dit, « tu fais vite la présentation, ça doit être bouclé en X minutes » parce qu'après t'avais les MIRE qui devaient

présenter leur bazar. Ça ne te donne pas envie en fait. Après donc, oui tu fais une présentation, mais comment tu veux présenter 25 CISP en moins d'une heure sur un renouvellement d'agrément de 6 ans ? » (CISP 4)

Dans les faits, aucun CISP n'a présenté individuellement sa structure. L'Instance a accordé trois quart d'heure à des représentants pour présenter l'ensemble des dossiers. Ils n'ont rien présenté en dehors de la définition des CISP et de leurs missions. C'est ainsi que les agréments CISP ont été validés par l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud en février dernier.

3.5.8. Pour un avis consultatif

Pour rappel, l'Instance n'a aucun rôle de décision. Elle remet un avis consultatif pour les agréments mais elle n'est pas seule pour remettre cet avis. Une commission CISP est présente en soutien et ensuite une chaîne de décideurs est activée pour les actes plus formels concernant ces agréments.

« L'avis de l'instance est consultatif. Derrière, il y a une Commission CISP qui va redonner un avis qui était un petit peu plus prégnant que celui de l'Instance. Et cette Commission, elle reprend des représentants du FOREM, des représentants, j'imagine, de l'Interfédé, je n'y suis pas, il y a une ASBL, je ne sais plus comment elle s'appelle, des représentants du SPW et du cabinet du ministre. Mais après derrière, ça reste encore la Ministre qui signe ou qui ne signe pas, c'est la Ministre qui décide et en tout cas, c'est elle qui signe ». (FOREM)

Dans le cadre du renouvellement de l'agrément des CISP, il a été souligné que l'Instance ne remet qu'un avis, toujours positif. Cependant, s'il devait un jour être négatif, l'agrément doit aussi être rentré auprès de l'administration et si cette dernière trouve le projet intéressant et que la direction du CISP est en bon terme avec elle ou qu'elle dispose de plus de passe-droit, son projet passera. Ce point souligne l'importance des stratégies interpersonnelles qui pourraient être développée par les CISP.

3.5.9. Un impulseur

Pour rappel, l'Instance est aussi un impulseur. Dans le cadre des CISP, il est intéressant de se pencher sur la chambre emploi-formation active en son sein. Cette dernière coordonne les différents opérateurs actifs dans l'insertion et la formation. Elle permet à des structures de se

retrouver autour d'un objectif commun, l'insertion des publics. Ainsi, que ce soit le FOREM, la Promotion Sociale ou encore les CPAS, ils se retrouvent en ce lieu autour du même objectif. L'Instance Bassin en travaillant avec les opérateurs a pour objectif d'améliorer la situation socio-économique du territoire Hainaut-Sud.

3.5.10. Nord/Sud, pas le même combat

En fonction de leurs localisations sur le territoire, l'Instance peut paraître complexe aux CISP, voir nébuleuse par moment. L'impression pour certains est qu'elle ne connaît pas les réalités du territoire comme l'illustre la mauvaise expérience vécue par un CISP.

« Je reçois une jour un flyer, une formation d'un CISP de Charleroi. Enfin, je ne fais pas spécialement attention. J'ai un partenaire qui m'appelle en disant « t'as vu, le CISP de Charleroi organise un module d'orientation sur Chimay. T'es au courant ». « Non, je ne suis pas au courant ». Elle dit « il y a justement la fille chargée du projet qui organise une réunion partenaires parce qu'ils cherchent des locaux, ils cherchent du public et cherchent des partenaires ». Elle me dit, « tu n'es pas dans la liste, donc si tu veux, je t'invite ». Forcément, j'y vais, je n'assassine pas la formatrice ce n'est pas de sa faute, ce n'est pas elle qui gère le projet. Mais du coup après, j'interpelle la responsable et elle me dit « Bah écoute, c'est parce que c'est un projet européen et puis en même temps quand j'ai demandé à l'Instance, ils m'ont dit qu'il n'y avait pas d'orientation dans le Sud ». Donc là, retour à l'Instance : « Ah oui bah on n'a pas, on pensait pas, on n'a pas pensé, il n'y a pas vraiment de cartographie de ce qui est fait ». (CISP 4)

C'est suite à cette « mauvaise expérience » que les deux CISP se sont concertés afin de pouvoir travailler de manière plus collaborative l'année suivante. Cela n'a pas été initié par l'Instance Bassin qui, pour certains interlocuteurs du sud, est trop centrée sur Charleroi ville.

Quand est évoqué un projet de l'Instance, centré autour de l'alimentation, la réponse se fait cinglante. Le sud, plus rural, n'a pas vocation à nourrir le nord plus urbain.

« On ne va pas nous, produire pour que ça parte à Charleroi » (CISP 4)

3.5.11. Un souhait d'amélioration

L'Instance ne donne pas l'impression aux CISP du sud de comprendre la réalité du terrain car ils n'y sont pas, du moins aucun des travailleurs de l'Instance ne s'intéresse à cette région, selon eux. Cependant, malgré ces divergences, ils souhaitent que la situation s'améliore et ont des

propositions à faire. Il pourrait par exemple être intéressant que l'Instance désigne au sein de ses employés, une personne référente qui soit sensibilisée au « sud » du territoire afin qu'elle puisse participer aux réunions de plateforme et qu'elle puisse saisir les réalités vécues par les acteurs sur cette partie du territoire. L'idée est aussi de permettre aux CISP du sud du territoire d'avoir un interlocuteur privilégié au sein de l'Instance car, comme le souligne aujourd'hui les CISP du sud, ils ne savent pas à qui s'adresser au sein de l'Instance.

3.5.12. Un manque d'écoute du terrain

Certains CISP, en n'étant pas invités aux réunions de l'Instance, à l'exemple de celle organisées autour de la définition de filières de formations, ne se sentent pas entendus notamment pour une gestion cohérente de la répartition de l'offre de formation sur le territoire. Ils souhaiteraient qu'en les sollicitant, l'Instance adopte une vision plus globale et puisse croiser l'ensemble des offres présentes sur le territoire afin d'éviter de refaire des copies conformes de ce qui est déjà proposé.

Concernant les agréments, l'Instance est vue comme non contraignante par les CISP.

« Cette gentillesse, est-ce que ce n'est pas : « de toute façon, vous êtes trop petits, on n'en a rien à secouer » ou « oui, c'est important, mais on ne va pas vous mettre des bâtons dans les roues » (CISP 5)

Pour les CISP, il n'est pas certains que ces deux visions leur soient bénéfiques. Ils souhaiteraient que l'Instance se positionne d'une manière critique sur la question du maintien ou non de certains centres, qu'il y ait un réel débat. L'Instance a déjà été interpellée à ce sujet. Le fait que les CISP fonctionnent de cette manière depuis leur création a été utilisée comme justificatif au positionnement actuel de l'Instance à leur égard.

3.5.13. Un instrument d'interpellation ?

Les CISP soulignent que l'Instance ne joue pas son rôle d'interpellation lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés. Cela devrait être son rôle mais elle serait, selon eux, bloquée par l'ensemble des acteurs présents autour de la table, notamment les syndicats. De plus, les employés de l'Instance sont sous contrat FOREM, ce qui amène à se questionner sur leur pouvoir d'interpellation.

« L'instance bassin est quelque chose qui a été monté dans un monde de bisounours » (CISP 5)

3.5.14. L'absence d'acteurs clés

Le patronat est peu présent au sein de l'Instance, il s'agit d'une question de vision. Il ressort que, lorsqu'un patron a besoin de main d'œuvre pour son entreprise, dans le cadre des métiers en pénurie par exemple. Il ne souhaite pas attendre 5 ans avant que la personne soit formée. Ainsi, l'enseignement ne sait pas apporter une réponse rapide à ces pénuries. Pour les Centres de formations, des possibilités pourraient émerger sous condition d'un délai d'un an minimum qui serait nécessaire pour former le public. Les patrons eux n'attendent pas ces publics. Ils souhaitent que ce soit des personnes rapidement employables.

« Les exigences des patrons aujourd'hui, elles sont énormes. Elles sont énormes en termes de capacités à avoir des travailleurs et elles sont limitées en termes de ce qu'ils offrent »

(CISP 5)

3.5.15. Une vision politique

Pour le politique, l'Instance a une vraie logique et un vrai intérêt. De plus en plus, c'est la maille territoriale qui va compter, les bassins de vie. La volonté politique est d'aller vers une concentration de l'offre de service public au niveau des bassins de vie. Cependant, au-delà de cette vision, le politique ne sait pas ce que fait l'Instance Bassin. Il est bien conscient que les Bassins ont du sens, que leurs équipes ont un rôle d'information, d'agrégation de data, ...

Cependant, cela reste insuffisant. Si de meilleures données pouvaient être obtenues sur le taux de diplômés, sur le taux d'accès à l'enseignement supérieur, sur les filières porteuses, sur les chiffres, les rôles et les missions des opérateurs présents sur le territoire, l'Instance pourrait, dans ce cadre, avoir un rôle sur l'orientation.

Mais l'Instance n'aura jamais le pouvoir. Elle est instrument remettant des avis au service d'un territoire. Elle est un acteur, un acteur qui fait de la transparence autour des données présentes sur son territoire.

Tout comme le réseau, l'Instance Bassin est vue de manière différente selon nos interlocuteurs. Elle peut être un instrument intermédiaire servant de lieu de rencontre entre les acteurs de terrain. De manière globale, elle est vue comme étant composée de théoriciens n'ayant pas une vision claire des réalités vécues sur le territoire.

Les avis de l'Instance, remis dans le cadre des agréments des CISP, sont un des exemples de cette difficulté à percevoir les réalités vécues. L'instance serait un simple impulseur de projet avec une connaissance réduite de ce que vivent les acteurs du nord et du sud du territoire.

Comme nous venons de le voir, ces acteurs souhaitent que la situation s'améliore, que l'Instance soit plus à l'écoute des besoins rencontrés sur le terrain, qu'elle puisse devenir un véritable outil d'interpellation politique, notamment dans le cadre des réalités vécues par le patronat autour des liens à créer entre les organismes de formations et les réalités entrepreneuriales.

En se rapprochant davantage du terrain, l'Instance pourrait gagner une place légitime auprès des acteurs politiques qui, aujourd'hui ne la considèrent que comme une banque de données territoriales.

3.6. Commission sous régionale des CISP

3.6.1. Un outil au centre de l'Instance Bassin

Cette commission permet aux CISP de discuter au sein de l'Instance. Elle leur permet le partage d'expériences, des discussions sur des problématiques. Elle est considérée comme une structure importante pour les CISP. Il y siège différents représentants, notamment un représentant de l'Interfédé qui est un lien avec le secteur.

3.6.2. Un outil de représentation du territoire

Normalement, les commissions doivent avoir deux porte-paroles des CISP. Au sein de l'Instance Bassin EFE Hainaut-sud, ils ont choisi d'en avoir trois. EFT, DEFI et le sud du territoire sont ainsi représentés. Cela permet une répartition des mandats et la participation aux différentes rencontres de la commission. Ainsi, l'un des représentants souligne qu'il a représenté les CISP au sein du nouveau conseil consultatif de l'économie sociale. Cette représentation n'est cependant pas aisée, surtout lorsque ce conseil invite à « tout va » et que chacun représente son propre CISP. Cela rend difficile, dans ce cadre, de prôner l'union.

Le rôle des représentants est de se diviser et de se répartir afin de porter la parole politique des CISP en alimentant par exemple les mémorandums lors des élections communales qui, elles-mêmes, apportent une visibilité d'ensemble des revendications du territoire.

« On ne va pas parler de l'élargissement du métro, parce qu'à Chimay ils n'en ont rien à faire, donc il faut retransformer ça autour de l'offre des transports en commun par exemple » (CISP 5)

Au niveau du Bassin, cette commission permet de faire un peu du gagne terrain et permet aux représentants de s'inviter dans certaines réunions stratégiques.

3.7. Appel à projet

3.7.1. Une source de difficulté ?

De manière générale, les appels à projets peuvent être source de difficultés pour les petites structures. Plus elles sont petites, moins elles ont de ressources humaines pour les gérer. Alors que les plus « grosses » peuvent disposer de deux chargés de projets. Cela reste donc limité notamment en termes de ressources internes propres aux structures. Avoir, par exemple, des coordinateurs pédagogiques en interne pour répondre et gérer les appels à projet peut représenter un coût financier important.

Dans certaines structures, la présence de 2-3 directeurs, de coordinateurs, de formateurs facilitent la gestion des appels à projets. Cependant, cela demande un travail conséquent en termes de rationalisation, de suivi de comité d'accompagnement, de rédaction de rapports d'activités, ...

Au regard du coût élevé des ressources humaines et de la charge de travail importante que cela implique, la question de la subsidiarité des CISP est mise en avant. Dans l'idéal des CISP, les appels à projet ne devraient être qu'un plus et non des compléments structurels comme ils le sont actuellement.

De plus, chaque année les CISP, dans le cadre des appels à projet, subissent les contrôles de l'inspection.

« L'appel à projet permet de tenir en laisse aussi pas mal d'associations » (CISP1)

La mise en route des projets demande beaucoup d'énergie. Les « grosses » structures s'en sortent un peu mieux car elles disposent d'un staff plus important au contraire des plus « petites ».

« Je vois les petites structures, elles vont d'un appel à projets à l'autre, elles ont un mal fou à gérer du personnel. En plus, l'argent n'arrive pas ». (CISP 1)

3.7.2. Des structures déforcées

La mise en route d'un projet demande la mobilisation de beaucoup d'énergie, qui plus est, si des partenaires de nature et de vision différentes se retrouvent autour du projet

« Il faut absolument trouver une représentation commune pour mener un projet commun. »

(CISP 1)

Pour les plus petites structures, la gestion des appels à projet peut devenir difficile. Certains CISP soulignent qu'il s'agit d'un choix structurel. Ils déclarent qu'il suffirait de repenser leur fonctionnement au niveau des ressources humaines en engageant un profil « chargé de projet » plutôt qu'un autre. Cela pourrait soulager certains directeurs et, de ce fait, leur permettre de se libérer du temps pour se consacrer entre autres au développement de leur réseau de partenaires. Cela reste un défi lorsque l'on voit le poids de la masse salariale sur les subsides. Dans ce cadre, le contexte économique et politique d'aujourd'hui fait que les structures tels que les CISP sont de plus en plus dépendantes des appels à projets.

3.7.3. Des stratégies structurelles

Cette question de choix structurel peut être traitée de manière différente au sein de plus petits CISP. Ainsi, lorsqu'un appel à projets est annoncé, l'équipe peut être sollicitée par la direction. Chacun est libre d'accepter ou non de s'investir dans l'étape de son choix, de la réflexion à sa mise en œuvre. L'aspect financier est laissé à la gestion de la direction.

C'est une des difficultés en Région Wallonne. Tout le monde a besoin d'argent. Comme le secteur de l'insertion socioprofessionnelle est bien organisé, les CISP, de l'Interfédé aux agences conseil de l'économie sociale, savent comment aller chercher les ressources pour combler leurs besoins structurels. Mais pour qu'il corresponde aux réalités du terrain, l'appel à projet est parfois un peu modifié, pouvant ainsi perdre de son originalité, à l'exemple du « projet territoire zéro chômeurs », projet français adapté aux réalités du territoire belge.

En s'inscrivant dans une dynamique territoriale telle que celle prônée par l'Instance Bassin et, plus largement, par Charleroi Métropole, un travail de veille peut être engagé notamment avec les organisations syndicales présentes dans le comité d'accompagnement afin de maintenir l'originalité initiale de l'appel tout en respectant la réalité vécue par les porteurs de projet.

« On va nous-mêmes être garants que c'est là-dedans, qu'on s'inscrit »

(Charleroi Métropole)

3.7.4. Structure et conjoncture

La réalité économique des CISP financés de manière structurelle à 85%, les amène parfois à développer des projets pilotes afin de coller au mieux aux exigences des appels à projets et ainsi avoir la possibilité de poursuivre le financement de leurs activités de base.

Il est à rappeler que, dans les appels à projets, il y a à boire et à manger. Les CISP peuvent toujours être intéressés pour lancer de nouvelles dynamiques et pour innover. Mais il ne faut pas que tout devienne appel à projet d'autant que cela touche ainsi aux difficultés d'harmoniser les notions de financement structurel et conjoncturel.

Ainsi, le politique peut parfois saper les dynamiques du terrain en lançant des propositions d'actions financées, à l'exemple du Plan de Relance de la Région Wallonne. Lorsque les moyens financiers diminuent, ce qui a été le cas avec le Plan de Relance, il demande aux acteurs de revoir leurs ambitions à la baisse.

Force est de constater qu'il y a toujours des moyens pour les appels à projets, ce qui permet aux CISP d'impulser de nouvelles actions et de nouvelles synergies. Mais, lorsque les financements ne sont plus là pour pérenniser ces actions, l'impulsion s'arrête en laissant aux acteurs le sentiment d'avoir perdu leur temps.

3.7.5. Une dynamique chronophage

Aller rechercher des ressources financières à gauche à droite est une démarche chronophage. Au-delà de la pérennisation des actions, ce sont aussi des emplois nécessaires au fonctionnement du CISP qui sont financés. Pour les CISP, ce temps perdu est du temps qui n'est pas consacré à faire le travail d'accompagnement avec leur public.

3.7.6. Une réflexion positive

L'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* » est vu au travers de la réflexion qui a été menée en amont comme positif. Cette réflexion a permis la construction du « *Livre Blanc* »².

Ce travail est une réflexion du Bassin EFE Hainaut-Sud à partir de laquelle deux projets ont été mis en place. Les « filières et passerelles » et le « livre blanc ». Notre interlocuteur souligne qu'un travail politique a également dû être mené en coulisse pour obtenir l'appel. Il permet de

² Il s'agit d'un « Vade-mecum », un guide pratique pour identifier et mieux comprendre certains obstacles rencontrés par les stagiaires en CISP.

Ce document édité en septembre 2022 par l'Instance Bassin EFE Hainaut-sud décrit les freins administratifs rencontrés par les stagiaires « *en amont, pendant ou en aval de leur formation en CISP* ». Y sont détaillés la législation chômage, le FOREM, les CPAS, ainsi qu'un tableau synthétique établissant les comparaisons pour les demandeurs d'emploi entre les EFT et DéFI.

tester sur le terrain les hypothèses développées à partir du « livre blanc », de tester les projets en lien avec « les filières et passerelles ».

3.7.7. Une concrétisation négative

L'appel à projet, dans sa forme concrète, peut être vu sous un aspect négatif si, par exemple, un acteur tel que le FOREM est oublié dans le processus. Le projet « *Renforcement des compétences en CISP* » a été commandé par le cabinet de la ministre et par le SPW, pour lequel le FOREM a obtenu une place centrale en jouant un rôle d'informateur auprès des CISP dès sa conception. Après que le projet fut déposé et analysé par le SPW, les premières réponses positives sont arrivées fin novembre, début décembre 2022. Les CISP ont directement interpellé le FOREM dans le cadre des contrats de formation F70bis, contrat balisant le parcours des stagiaires tout en leur fournissant une indemnité (2€ brut/heure + frais de déplacements). Cependant, il a été constaté par cet acteur qu'il n'avait jamais été question de conventionner ces actions avec lui et de rappeler, que pour bénéficier d'un contrat F70bis, il est nécessaire de budgétiser le projet, de définir les besoins ainsi que les étapes de formations ou de collaborations d'autant que, dans ce projet, les actions sont toutes différentes.

« Il y a de la concertation, il y a des successions, il y a des actions concomitantes, il n'y en a pas 2 les mêmes. » (FOREM)

Notre interlocuteur nous a signifié, par un exemple, qu'il serait trop long à développer ici et que, chacune des parties du FOREM, en passant par les CISP et l'Instance Bassin, sont impactée par ce projet. Cela nécessite une collaboration efficace entre les acteurs, ce qui n'a pas été le cas dans le cadre du lancement du projet « *renforcement des compétences en CISP* » malgré la collaboration affichée lors de la phase de réflexion.

« ... finalement c'est juste des collaborations entre deux types de formations existantes. On a oublié certaines choses et on a oublié les processus qui en découlent... » (FOREM)

3.7.8. La double fonction des appels à projets

Les appels ont une double fonction. Ils permettent de tester de nouvelles dynamiques et de cofinancer les centres qui, par définition, sont non marchands et pour lesquels les subventions structurelles sont insuffisantes.

Cette double fonction amène l'un de nos interlocuteurs à mener une réflexion sur la concordance des différents décrets et des différents acteurs actifs dans le secteur de l'insertion.

Ainsi, leurs obligations et, la manière dont ils sont financés, les empêchent parfois de développer un système de réseau.

3.7.9. Une vision paradoxale du politique

Au niveau politique, il est souligné que le monde associatif doit, avant toute chose, savoir se concentrer et savoir dire non. C'est un peu le paradoxe aujourd'hui avec le financement des CISP. Pour pérenniser leur activité, ils utilisent tous les moyens leur permettant de se financer. Ils n'ont qu'un financement structurel de 85%. C'est dans ce cadre que le politique peut leur permettre de survivre en leur proposant de répondre à des appels à projets. Cela fait, une dynamique de compétition émerge entre les CISP. Cela surprend le politique car les CISP ont les mêmes valeurs, ils sont composés de travailleurs engagés pour la société mais ils sont en concurrence surtout dans le cadre de leur structure opérationnelle.

« Ils ont une hypertrophie des fonctions de support qui travaillent justement sur ces appels à projets, sur le relationnel... » (Un politique)

L'évaluation des appels à projet est comparée à la vision académique de l'évaluation, ainsi, lorsque les associations procèdent à des évaluations, elles vont principalement le faire de manière qualitative alors que l'académicien va plutôt se concentrer sur une évaluation basée sur des méthodes scientifiques.

Le financement peut être utilisé par le politique pour discipliner et pour vérifier que les bonnes structures deviennent encore meilleures et que celles qui ont des difficultés se rattachent à d'autres. Il est à souligner, qu'au-delà des plaintes, ceux qui font du bon boulot, le font le plus souvent avec des bouts de ficelles.

Les appels à projets sont définis par les acteurs comme source de difficultés, ils peuvent déformer les structures mais peuvent également être source de stratégie pour le terrain. Dépendant de la conjoncture économique, ils ne doivent pas devenir structurels. En effet, il s'agit d'une dynamique chronophage.

En amont, les réflexions qui initient les appels sont vues comme positives, mais la concrétisation est souvent perçue comme négative.

Tester de nouvelles dynamiques et permettre le financement des structures est la double fonction évoquée par les acteurs et entre en paradoxe avec la vision politique.

3.8. Spécificité du territoire

3.8.1 Nord/Sud

Dans le travail effectué par Charleroi Métropole, la spécificité du territoire est prise en compte, urbaine et rurale. Mais, au-delà des spécificités, cette institution reste attentive à ce que les actions entreprises soient centralisées car elles sont pensées en termes de Métropole. Il faut que les sous-territoires aient des réponses et que toutes les spécificités soient articulées dans une vision globale.

Mais il y a des différences nord/sud qui doivent être prises en compte. Ainsi, en citant un projet autour de l'alimentation, l'un de nos interlocuteurs met en avant qu'il faut un certain nombre d'années pour obtenir une première récolte. Dans le cadre de ce projet, la question de la production dans le sud du territoire n'a pas été traitée car la majorité des terres agricoles sont situées dans cette partie. L'idée de ce projet est de produire dans le sud et de valoriser les produits dans un « Up Logistique » situé dans le nord, à Marchienne-au-Pont. Cela risque de poser, à terme, un problème en termes de répartition des richesses, avec un « sud » producteur et « un nord » valorisateur.

3.8.2. Territoire et innovation

Dans le cadre du fonctionnement de l'écosystème de Charleroi Métropole, il y a une vision prenant en compte la dimension d'innovation sociale. C'est à la fois accompagner l'existant mais aussi de donner un lieu aux acteurs pour réfléchir à d'autres projets et proposer des réponses innovantes.

3.8.3. Historicité du territoire

La dimension historique a son importance également lorsque l'on parle de territoire. Ainsi, par exemple, les organisations syndicales de Charleroi ont été porteuses de projets et ont joué un rôle important dans la naissance de nombreuses structures.

« La FUNOC, c'est une création des organisations syndicales. Lire et Ecrire sont les organisations Syndicales, Archipel sont des actions syndicales » (Charleroi Métropole)

3.8.4. Une définition des besoins

En réunissant des communes au sein de la Conférence des Bourgmestres et en leur octroyant un même poids, une identification spécifique des besoins peut être réalisée et des aides peuvent

être apportées à leur développement à l'exemple des besoins de formations et d'emplois propres à leur entité.

Ainsi, une Commission emploi-formation au sein de Charleroi Métropole va s'articuler avec l'Instance Bassin, non pas pour recréer ce qui existe déjà, mais pour donner encore plus de force et d'impulsion à l'Instance.

3.8.5. Des difficultés

Cependant, au niveau du terrain, les CISP des périphéries soulignent, qu'en se situant en dehors de Charleroi-Ville, ils éprouvent des difficultés pour orienter leurs stagiaires notamment au sein des CPAS, employeurs clés.

« On souffre un peu de notre position géographique, en périphérie où en on n'est à la fois pas trop loin, mais on n'est pas dedans non plus finalement » (CISP 3)

Il est à ajouter, ici, que le contexte politique en milieu urbain et en milieu rural est complètement différent. Dans le sud, il n'existe pas de grosses structure telles que la FUNOC ou la MIREC. Cela n'est pas sans poser problème notamment en terme de développement de connaissances interpersonnelles.

« T'es quand même un peu en difficulté si t'as pas des filons. En tout cas, t'es pas forcément reconnu, t'es pas forcément identifié... » (CISP 4)

3.8.6. L'adaptation dans son territoire

Malgré cet éloignement du centre urbain, les CISP du sud s'adaptent à leur territoire et font comme ils veulent. Par exemple, s'ils souhaitent ouvrir une filière horticulture dans leur région, alors qu'il en existe déjà une, dans une autre structure, personne ne sera là pour le leur interdire. Cependant, la plus grande force des CISP du sud n'est pas de s'allier avec Charleroi Métropole ou Charleroi-ville, c'est de garder leur identité du sud, de maintenir leurs partenariats locaux, leurs plateformes du sud. Cela facilite leur quotidien, parce qu'il n'y a pas de grosses structures telles que les syndicats et ça leur permet de bien fonctionner dans leur environnement.

Ainsi, pour illustrer certaines difficultés d'être à Charleroi-ville, l'un de nos interlocuteurs cite en exemple la volonté de la ville de Charleroi de mettre à disposition des terres dans le cadre de la mise en chantier de productions agricoles locales. Mais la ville ne s'est nullement posée de question des types d'emplois qui seront proposés aux personnes qui y travailleront. Cela

n'est pas leur affaire alors que les acteurs de terrain tels que les CISP restent attentifs aux finalités qui seront proposées à leur public.

3.8.6. Un paradoxe

Pour notre interlocuteur politique, il y a un paradoxe à Charleroi, une impression. La ville est en perte de vitesse totale d'un point de vue de l'emploi suite aux fréquentes restructurations qu'elle connaît encore aujourd'hui. Il partage avec nous le constat que la ville est composée d'un tissu industriel hérité du siècle passé et qui est en train de s'éteindre. A côté de ces aspects, il y a de nouveaux types d'emplois dans de nouveaux secteurs qui sont en devenir sous l'impulsion notamment du plan CATCH.

La particularité est que le nombre d'emplois qui disparaissent dans les anciens secteurs est plus ou moins équivalent à celui qui est créé dans les nouveaux secteurs.

Il y a de nombreuses disparitions d'emploi non pas parce que la région manque de talents ou de profils adaptés, mais parce que le tissu industriel du territoire est ancien. Cela n'est, par exemple, pas le cas en Flandre ou dans le Brabant Wallon. Il faut rappeler que la dynamique de création de nouveaux emplois est également très forte à Charleroi, c'est à ce niveau qu'est le paradoxe.

« On est à la fois la ville qui a le taux de destruction d'emplois le plus élevé et le taux de création d'emplois le plus élevé » (un Politique)

3.8.7. Une dynamique de territoire non adaptée au public cible

Ces nouveaux types d'emplois ne concernent pas forcément le public cible des CISP. C'est un peu le défaut de CATCH mais ce défaut est assumé.

« Je pense que tu ne fais bien, que ce que tu fais de façon concentrée » (Un Politique)

Mais en travaillant sur les 4 secteurs identifiés dans CATCH, aucun travail n'a été amorcé avec la population concentrant l'essentiel des problèmes sociaux à Charleroi.

3.8.8. De nouveaux enjeux

L'enjeu est de permettre à la population du territoire d'accéder à ces nouveaux emplois. Notre interlocuteur nous rappelle que les emplois qui ont été détruits sont des emplois locaux de type

« ouvrier ». Les nouveaux emplois sont des emplois plutôt très qualifiés et plutôt occupés par des travailleurs qui peuvent parfois venir de très loin.

« Aujourd'hui, on a à la fois une dynamique de création d'emploi qui est bonne, mais qui ne profite pas ou peu à la population locale » (Un Politique)

Tout l'enjeu aujourd'hui est de renforcer, sur le territoire, l'adéquation entre l'offre de formation et la demande du travail.

L'enjeu des formations, pour combler les emplois en pénurie mais aussi les enjeux autour de l'implémentation des Universités à Charleroi, sont centraux pour notre interlocuteur politique. L'un des objectifs vise à repeupler la ville avec des personnes qui ont des capacités financières de consommation. La représentation de l'enjeu formatif touche ici aux sphères politiques, économiques et sociales.

Des entreprises du territoire telles que ALSTOM ou THALES ont 300 postes ouverts. Ils recherchent des ingénieurs, des programmeurs, ... Il est difficile, à court terme, d'aller chercher ce type de profil au sein de publics très éloignés du marché du travail parce que les cursus universitaires sont très longs et ces emplois nécessitent plusieurs années d'expériences, ... ». A court terme, on ne peut rien faire. Mais l'enjeu est de permettre à ces entreprises, au travers de différentes aides, de recruter. Pour ce faire, notre interlocuteur, évoque ce qu'il appelle « la re-résidentialisation » de cette main d'œuvre qualifiée. L'idée est de convaincre ces travailleurs très qualifiés de venir s'installer à Charleroi.

« Vous venez travailler chez ALSTOM plutôt que de faire la navette depuis Bruxelles ou n'importe où, venez habiter à Charleroi parce que c'est super chouette d'habiter Charleroi » (Un Politique)

En travaillant à Charleroi, ils y consommeront, ils feront vivre la ville. Aujourd'hui, le problème de cette population qui travaille dans les grandes entreprises Carolo, c'est qu'elles ne font pas vivre l'économie locale.

« Ce qu'on appelle en économie l'effet indirect et induit de créer des postes de travail » (Un Politique)

Il propose de jouer sur des leviers de moyen terme, notamment pour l'orientation des jeunes et la promotion de l'enseignement supérieur. C'est tout l'intérêt du levier de développement des campus universitaires sur le territoire de la ville. Pour notre interlocuteur, le travail sur l'orientation scolaire n'est pas assez développé. Il est fait mais il se questionne sur son efficacité.

3.8.9. Des enjeux adaptés au public cible

Au-delà de ces emplois très qualifiés, il existe aussi de nouvelles filières d'emplois permettant un accès aux personnes moins qualifiées. Il en existe toute une série à l'exemple du secteur de la BIOTECH où en 2022, 800 postes d'ouvriers de productions ont été ouverts. Pour notre interlocuteur, il s'agit des ouvriers des temps modernes.

« Plutôt que de bouger des plaques de tôle en fusion, ils travaillent dans des environnements hyper contrôlés pour rassembler des plaques de médicaments et des vaccins. C'est entre guillemets, ce qui ressemble le plus à un emploi ouvrier qui existait il y a 100 ans »

(Un Politique)

Il est tout de même nécessaire d'avoir des qualifications pour travailler dans ce type d'environnement. Il faut disposer de compétences de bases pour utiliser des machines ultra précises. Mais l'acquisition de ces compétences ne prennent que quelques mois.

3.8.10. Une réalité locale en jeu

Dans ces nouveaux secteurs, la population Carolo n'occupe actuellement que 30% des postes et, plus on grimpe dans la hiérarchie, moins il y en a. Ainsi, on retrouve les métiers de secrétariat et de nettoyage au sein de la population locale tandis que les cadres sont majoritairement issus d'autres régions. L'explication repose sur le fait que le nombre de diplômés de l'enseignement reste très faible sur le territoire. Ici, le manque d'offres d'enseignements sur le territoire est un obstacle et permet de rappeler qu'il est nécessaire d'augmenter cette offre notamment au niveau de l'enseignement supérieur sur cette zone géographique.

Les spécificités du territoire couvert par l'Instance Bassin Hainaut-sud sont nombreuses et les clivages nord/sud ainsi que l'histoire des institutions en sont des exemples.

Les acteurs de ces zones géographiques s'inscrivent dans des dynamiques d'innovation afin de répondre à leurs besoins et à leurs difficultés. Ils s'adaptent aux spécificités de leur territoire.

Les défis restent malgré tout nombreux. Comme le rappelle notre interlocuteur politique, le territoire a perdu beaucoup d'emplois et d'habitants. En parallèle, de nouveaux emplois se créent mais peinent à trouver les bons profils localement. L'un des défis actuels est de permettre à une population qualifiée de s'installer sur le territoire afin d'en redynamiser ses finances.

Un nouvel enjeu est d'amener les grands oubliés des politiques du redéploiement économique du territoire, à savoir le public cible des CISP et plus largement les moins qualifiés, à s'inscrire dans ces nouveaux emplois en développant leurs compétences.

Un autre enjeu est d'offrir aux nouvelles générations un accès local à des cursus universitaires afin qu'ils puissent obtenir de hautes qualifications et puissent occuper les postes les mieux rémunérés dans les entreprises locales, tout en résidant sur le territoire afin d'en assurer à terme la prospérité.

Conclusion

Au terme de cette partie et au regard de complexité des éléments récoltés, nous estimons qu'il est de bon ton de rappeler notre questionnement de recherche :

- L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole à mener à bien leurs missions d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics présents sur le territoire ?

En revenant à notre cadre théorique pour conclure cette partie, nous pouvons souligner sans aucun doute que les acteurs et les institutions sont mis en réseau au sein de l'Instance. Pour rappel, cette dernière est l'Instrument intermédiaire d'une action publique initiée par l'Etat dont le représentant est Charleroi Métropole. Cette institution coupole s'est effacée partiellement afin qu'un jeu collectif autour de l'innovation sociale sur le territoire soit mis en mouvement par l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud. Pour illustrer ces dynamiques, nous avons fait le choix dans le cadre de cette recherche, de nous intéresser au projet « *renforcement des compétences en CISP* ».

En qualité d'Instrument composé d'acteurs, l'Instance a ses propres représentations des actions à mener sur son territoire, l'une d'elle est qu'elle se considère, à juste titre, comme un ensemblier, un rassembleur de réseau.

Cependant, le concept de réseau est ici utilisé en fonction des représentations que les acteurs en ont. Qu'ils soient du nord ou du sud du territoire, qu'ils soient « gros » ou « petit », leurs représentations du réseau doivent répondre à leurs intérêts, qui s'inscrivent dans une dynamique locale plutôt que globale. Ainsi, les CISP, pour poursuivre leur mission auprès du public cible mais aussi pour assurer leur survie, s'inscrivent dans le réseau le plus utile en fonction du moment où ils le jugent utile. Ainsi, certains CISP du sud du territoire peuvent s'inscrire dans des plateformes régionales, qui est un réseau leur permettant de répondre à leurs enjeux locaux. Ces mêmes CISP pourront aussi participer à la commission sous-régionale des CISP au sein de l'Instance lorsqu'ils auront par exemple besoin de faire entendre leur revendication. Mais aussi

être au sein de l'Instance lorsqu'ils auront besoin de son avis afin de s'assurer la pérennisation de leurs agréments.

Ainsi, en filigrane nous pouvons identifier dans ces représentations et ces processus, le concept de pouvoir. Ce concept se retrouve à plusieurs niveaux de représentation. Ainsi, chacun des acteurs, dans leurs représentations exprimées, disposent d'un pouvoir et de capacités qui leurs sont propres. Nous avons pu constater que le pouvoir s'exprimera tantôt de manière locale, voir individuel, tantôt de manière plus collective en fonction des lieux d'intérêts pour les CISP. L'Instance, l'Interfédé, les commissions sous régionales sont des lieux permettant l'expression du pouvoir des CISP peu importe leur localisation et leur taille.

A première vue, si nous nous recentrons sur l'objet de notre recherche, une première réponse à notre question pourrait prendre la forme suivante :

L'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud permet au CISP d'augmenter leur pouvoir et leur capacité en fonction du moment où ils en expriment le besoin. Ainsi, dans l'Instance nous retrouvons une commission sous-régionale où siège des CISP et l'Interfédé entre autres, cette dernière permet aux CISP d'exprimer leurs difficultés afin qu'elles puissent faire l'objet de revendications du secteur auprès du pouvoir politique. Nous avons pu constater que les CISP sont parvenus à obtenir trois représentants au sein de cette commission, leur permettant ainsi d'avoir les secteurs et les parties du territoire représenté. Ce lieu de représentation leur permet de gagner en pouvoir et en capacité en étant représenté dans des lieux stratégiques pour défendre leurs intérêts.

Enfin, pour terminer cette première conclusion, il nous semble pertinent de revenir à notre cadre de pensée, qui a été le fil rouge de cette recherche.

Ainsi, Luc Van Campenhoudt au travers de sa « *matrice théorique* » (2009) propose 5 hypothèses autour des concepts de réseau et de pouvoir. Appliquée à notre recherche, nous en avons tiré les conclusions suivantes. En décomposant notre question de recherche, nous pouvons identifier une Institution, l'Instance et deux acteurs, les CISP et le public cible. En mettant en parallèle les hypothèses proposées par Luc Van Campenhoudt (2009) et nos analyses de terrain, nous pouvons en tirer les conclusions suivantes.

Hyp.1 : Le pouvoir dépend de la capacité de faire réseau

En qualité d'ensemblier, l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud permet au CISP d'augmenter le pouvoir et les capacités des CISP en leur offrant un lieu de rencontre, la commission sous-régionale des CISP. Ce lieu leur permet d'améliorer leur pratique pour l'insertion de leur public cible.

Le public cible, avec ses caractéristiques et en étant au sein des CISP, développe des liens sociaux pouvant lui permettre de s'inscrire dans une dynamique d'insertion socioprofessionnelle.

Le pouvoir dans le réseau (enjeu : contrôle des flux interne)

Dimension structurelle

Hyp. 2 : Le pouvoir dépend de la position structurelle dans le réseau (centralité...).

Comme nous l'avons vu, le territoire Hainaut-Sud dispose de plusieurs « ensemblier », ce qui peut jouer un rôle non négligeable dans les processus des CISP. Le FOREM, les MIRE sont des ensembliers, tout comme l'Instance Bassin, qui interagissent avec les CISP.

En fonction de leur taille et de leur localisation, les CISP s'inscrivent par intérêt et en fonction du moment, dans l'un de ces ensembliers.

Le public dans ce réseau d'Institution, a une position centrale, il permet au CISP de survivre et donne sens aux institutions telles que l'Instance.

Le pouvoir dans le réseau (enjeu : contrôle des flux interne)

Dimension Actancielle

Hyp. 3 : Le pouvoir dépend de la capacité de mobiliser les autres dans le réseau, et d'éviter de l'être soi-même.

De par son mandat et la représentation que les acteurs en ont, l'Instance mobilise les CISP autour de projets et les inscrit dans des réseaux d'actions sans que ces employés ne soient directement impliqués auprès du public.

Les CISP ont des capacités de mobilisation à faire faire à l'exemple des représentants présents au sein de la commission sous régionale.

Mais au-delà de l'aspect institutionnel, l'acteur ayant le plus de pouvoir est ici le public cible. En effet, il a de par ses caractéristiques, le pouvoir de faire faire à des institutions des actions

qu'il ne fait pas lui-même. En étant absent, non collaboratif aux formations proposées par les CISP, il a un pouvoir important pouvant remettre en question la survie financière des CISP mais également la pertinence du maintien d'institutions telle que l'Instance.

Le pouvoir du réseau (Enjeux de société)

Hyp. 4 : Le pouvoir dépend de la position et des ressources des pôles du réseau dans leurs champs respectifs.

De par le territoire qu'elle couvre, de par son mandat d'innovation sociale et de par ses missions, l'Instance dispose d'une position centrale et de ressources importantes lui permettant de toucher aux réseaux Enseignement, Formation et Emploi.

Les CISP disposent de ressources proportionnelles à leurs tailles. Leur place dans le réseau de l'Instance est déterminée par leur positionnement sur le territoire ainsi que par les ressources informelles et formelles dont ils disposent. Cependant, par exemple, pour certains acteurs du sud, ce positionnement est une facilité permettant de développer des réseaux d'acteurs répondant à leurs intérêts locaux. Pour l'expression de leurs difficultés, l'Interfédé est une ressource bien plus importante que l'Instance pour l'ensemble des CISP.

Nous supposons que le public cible, malgré un isolement déclaré auprès des CISP, dispose, en dehors, des structures de réseaux interpersonnels. Nous n'avons pas développé cet aspect dans cette recherche.

Le pouvoir du réseau (Enjeux de société)

Hyp. 5 : Le pouvoir dépend de la capacité du réseau de se mobiliser et de politiser ses enjeux.

L'Instance, de par sa position centrale sur le territoire et, de par les secteurs qu'elle couvre, à une capacité de mobiliser et de politiser les enjeux. Mais dans nos entretiens, les CISP mettent en doute cette capacité.

Les CISP ont plus tendance à s'inscrire dans des stratégies à l'exemple des trois représentants présents au sein de la commission sous régionale ou en faisant directement appel à l'Interfédé lorsqu'ils éprouvent des difficultés.

Pour le public cible, nous n'avons pas poussé plus loin notre recherche mais nous supposons que l'accès à des organisations citoyennes est toujours possible.

Chapitre 5

Le terrain confronté à la théorie

1. Action publique, gouvernance et instrument

Ainsi, en mobilisant notre cadre théorique et les données empiriques que nous avons récoltées, nous avons pu débiter l'analyse de notre recherche. Maintenant, nous proposons d'en tirer les enseignements nécessaires pour éclairer le questionnement de notre recherche.

La mise en action d'un réseau dans le cadre de l'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* », nous permet de souligner que l'Instance Bassin et les acteurs de terrains ont des représentations et des enjeux qui leur sont propres. Ces éléments rendent d'autant plus complexe notre analyse parce qu'ils touchent à des aspects individuels mis en situation collective. Cependant, comme relevé lors nos rencontres de terrain, ces éléments peuvent être identifiés comme une première source de conflit ou de coopération, sources pouvant nous donner un point de départ pour l'analyse qui va suivre.

1.1. Une Instance soutenant

Dans une première représentation, l'Instance vis-à-vis des CISP est vue comme ayant un rôle soutenant dans la démarche pour le maintien de leurs agréments, par la remise d'un avis, afin qu'ils puissent poursuivre leurs missions sur le territoire. L'enjeu identifié de l'Instance est de maintenir sur le territoire des acteurs qui peuvent accompagner vers la formation et l'emploi des publics en difficultés.

Elle a aussi vocation à être un lieu de rencontres pour les CISP afin qu'ils puissent échanger de bonnes pratiques, notamment au sein de la commission sous régionale. Ce lieu permet aux CISP locaux d'être représentés avec l'enjeu de partager leurs bonnes pratiques mais aussi d'être présents dans des lieux stratégiques afin de pouvoir faire entendre les revendications de leur secteur avec le soutien de représentant de l'Interfédé.

1.2. Une Instance déconnectée

Pour les CISP et d'autres acteurs, nous pouvons aussi percevoir l'Instance comme remettant un avis non raisonné pour le renouvellement des agréments. Elle est aussi considérée comme un impulseur qui n'assure pas d'accompagnement pour les projets sur le terrain et qui n'apporte que peu de réponses aux difficultés rencontrées par les CISP. Elle est également perçue comme une institution qui méconnaît son territoire d'action.

En partant des valeurs exprimées par les CISP, nous pouvons établir qu'ils se représentent comme des acteurs accompagnateurs de public en difficulté dans une démarche d'insertion socioprofessionnelle.

Mais au-delà de l'Instance, les CISP expriment aussi des difficultés à se faire entendre du monde politique qui peut lui-même n'en avoir qu'une représentation purement économique.

1.3. Acteurs, institutions, vers une représentation commune

Au fil de nos rencontres, une représentation commune a émergé : l'offre de formation d'aujourd'hui est supérieure aux demandes formulées par le public cible.

Les CISP éprouvent des difficultés à recruter des stagiaires mais également à les accompagner dans leur démarche d'insertion socioprofessionnelle au regard des abandons en cours de formation. Ce dernier point est l'un des enjeux exprimés par les CISP. Nous pouvons établir au regard de notre analyse que l'accompagnement du public fait partie intégrante des valeurs des CISP et est un symbole fort de leur identité. Il est également pour eux, une ressource à maintenir en leur sein dans un intérêt économique mais aussi de survie.

Nous pouvons souligner le lien entre les reproches faites à l'Instance par les CISP et ce manque de stagiaires dans leurs structures.

Ainsi, le public, enjeu central des CISP (intérêt, valeur, symbole), est aujourd'hui absent alors que l'offre de formation sous l'impulsion de politiques publiques, à l'exemple du plan de relance, ne cesse d'augmenter.

Nous pouvons établir que, malgré une représentation commune, des conflits peuvent naître de par les intérêts propres à chacun des acteurs (financement des structures pour les CISP vs augmentation de l'employabilité sur le territoire pour l'Instance).

Ainsi, l'Instance, de par ses missions, est vue comme un impulseur de projet qui remet un avis consultatif sur les agréments mais ne donne pas l'impression au CISP de les soutenir dans la captation de ce public.

1.4. Un instrument de gouvernance

Le concept de gouvernance développé par Lascoumes et Le Galès (2018) mis en lien avec le projet « *renforcement des compétences en CISP* », permet d'observer une situation où se rencontrent les CISP au sein de l'Instance Bassin, instrument intermédiaire, chargé de l'innovation sociale sur son territoire.

Dans cette vision, la notion d'Etat s'est effacée partiellement en déléguant l'innovation sociale à l'Instance mais, la réalité nous apparaît toute autre.

Ainsi, les CISP s'inscrivent dans un processus d'accompagnement, qu'ils soulignent comme bienveillant, au profit de leur public mais cela entraîne des frustrations chez ces acteurs, lorsqu'il s'agit de faire part de leurs difficultés au monde politique, l'Etat. Pour l'Etat, les enjeux économiques peuvent, dans le cadre des pratiques de terrains, être éloignés des réalités vécues par les acteurs.

L'Instance Bassin est, si nous suivons la définition de Lascoumes, P. Le Galès, P. (2005), un « *dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* » (Lascoumes, P. Le Galès, P. 2005).

En suivant cette définition, l'Instance représente l'innovation sociale sur le territoire. Elle est vue par les acteurs de terrain comme non contraignante, mais est également vue comme un instrument ne permettant pas de porter les difficultés des CISP vers le monde politique. Ce dernier monde représente le socle économique pour le financement structurel des CISP. Il est aussi l'impulseur des appels à projets dans lesquels les acteurs s'inscrivent tout en subissant des contrôles supplémentaires.

Cette première analyse, à chaud, ne dit que peu de choses sur les processus à l'œuvre entre ces acteurs. En vue de poursuivre, nous allons maintenant faire appel à la théorie que nous avons mobilisé tout au long de cette recherche.

2. Le pentagone des acteurs, le réseau et le pouvoir

Le Pentagone des acteurs développé par Lascoumes et Le Galès (2018) va continuer à nous servir de base pour notre analyse. Nous allons également nourrir ce schéma avec les notions de « réseau » et de « pouvoir » que nous avons exploré précédemment. Ce schéma analytique, nous permettra d'obtenir des éléments de réponses pour notre question de recherche ainsi que pour tester notre hypothèse.

2.1. Les acteurs et les institutions

Lascoumes et La Galès définissent les acteurs comme ayant des intérêts stratégiques et des ressources qui leur sont propres. Ils sont proches ou non d'institutions qui sont-elles mêmes faites de normes et de cadres d'actions.

Ainsi, par exemple et comme nous avons pu l'observer chez les acteurs du sud du territoire, cette proximité ou non des acteurs peut les amener à développer des stratégies locales répondant à leurs intérêts en constituant des « *micro réseaux* » (V. Degraef, 2009) regroupant leurs ressources locales.

2.1.2. Les CISP

2.1.2.1. Des intérêts et des stratégies locales

Nous avons été amenés à rencontrer des CISP, qui, de par leur positionnement géographique (sud ou nord du territoire), ont développé des stratégies telles que la création de plateformes locales pouvant apporter des réponses à leurs intérêts.

D'autres ont développé des stratégies les amenant à avoir une position centrale au sein d'une institution telle que l'Instance Bassin. Ainsi, un ancien responsable de CISP siège au sein de l'Instance et y amène les revendications du secteur. Il peut de la sorte avoir de l'influence dans les processus de décisions.

Ainsi, en intégrant le cadre et les normes d'une institution, ce CISP répond aux intérêts du secteur.

Ces deux exemples soulignent que les acteurs, en fonction de leur zone d'influence, s'inscrivent dans des stratégies que nous pouvons rapprocher du « *triple accomplissement du pouvoir en réseau* » (A. Eraly, 2009).

En fonction de sa zone géographique :

- L'acteur crée et entretient des liens sociaux locaux (« *Sociabilité* ») ;
- Pèse sur la mise en récit de l'évènement en fonction de sa zone d'influence (« *persuasion* ») ;
- Se rend utile dans les échanges en apportant au réseau une valeur ajoutée, telle qu'être un pionnier dans une structure ou avoir un réseau interpersonnel sur un territoire donné (« *échange* »).

2.1.2.2. Des intérêts de taille

Nous avons aussi eu l'occasion de rencontrer des « gros » et des « petits » CISP. Nous avons observé, qu'en fonction de leur taille, leurs intérêts et leurs stratégies étaient différentes.

Pour les « petits », le financement est essentiel. D'abord, il permet le maintien du financement structurel avec leurs agréments mais il se fait plus questionnant lorsqu'il touche à la captation des financements en lien avec les appels à projets (financement conjoncturel). Ces acteurs peuvent s'interroger, entre autres, sur leurs ressources humaines à savoir de sacrifier un poste d'accompagnement social pour engager un chargé de projet ?

D'autres ont fait le choix stratégique de diviser la tâche au sein de leur équipe, partageant la conception de projet entre la hiérarchie et les membres du personnel. Ces dynamiques de

« *micro réseau* » (V. Degraef, 2009) ont comme point commun, selon les CISP interrogés, de se faire au détriment de leurs missions et ressources premières que sont les stagiaires.

Pour les plus « gros », le choix est moins difficile car, en maintenant une place de centralité dans le réseau, ils captent plus facilement les ressources, ce qui a permis l'engagement de chargé de projet et ainsi éviter de déformer leurs équipes d'encadrement des stagiaires.

2.1.2.3. Un décret, une stratégie de reconnaissance

En 2008, un décret CISP a été établi, permettant ainsi aux acteurs d'obtenir une légitimité dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Ce dernier a entraîné un processus de contraintes telles que des inspections régulières mais aussi une contrainte plus symbolique, la difficulté pour exprimer leur militance. Ce décret, acte formel, les a entraînés dans un processus dans lequel la coopération et le conflit sont omniprésents pour le maintien de leur activité. Cette coopération autour de projets permet de répondre à leur besoin économique et d'accompagnement de stagiaires. L'aspect relationnel peut, pour sa part, entraîner des conflits pour obtenir des financements. Ils ont donc dû intégrer un cadre décentralisé et s'inscrire dans des cadres institutionnels faits de positions formelles et informelles, le « *milieu* » (M. Molitor, 2009) d'origine du CISP jouant un rôle non négligeable dans ces positions, notamment autour de la notion de centralité. Ces éléments les ont amenés à établir de nouvelles alliances stratégiques nécessaires à leur pérennisation dans un paysage politique éloigné de leur réalité et qui souvent, malgré des valeurs partagées, n'intègrent pas les enjeux propres au terrain rencontré au quotidien par les CISP.

2.1.2.4. Formel et Informel

Il nous semble ici important de nous pencher sur ces notions omniprésentes au sein des réseaux et plus particulièrement, dans le cas qui nous intéresse, dans le réseau formé par les CISP sur le territoire de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud.

Par exemple, en partageant leur pratique au sein de plateformes locales ou encore, au sein de la commission sous régionale de l'Instance, les travailleurs des CISP se sont constitués un portefeuille de connaissances interpersonnelles leur permettant d'organiser stratégiquement leur réseau en fonction de leurs intérêts propres. Ce réseau leur permet de collectiviser des difficultés individuelles en faisant appel aux compétences du réseau formel captées dans un premier temps de manière interpersonnelle. C'est dans ce cadre que de nouvelles dynamiques de territoire peuvent naître. Elles permettent de penser le réseau formel futur, de diminuer les risques de langage ou de codage stratégiques tel que défini par J. Blairon (2009).

Mais ce réseau informel, qui s'est développé à partir de la « *capacité de faire alliance* » (G. Deprez, 2009) des CISP, ne doit pas se maintenir uniquement au niveau de l'informel au risque de perdre les compétences qui pourraient n'être le fait que d'un seul individu. Il est nécessaire qu'il s'inscrive à un moment donné dans un processus plus formalisé. L'instance Bassin, au travers de son rôle d'ensemblier, peut jouer ce rôle.

2.1.3. L'Instance Bassin

Pour rappel, cette institution est vue par les acteurs de plusieurs manières, que l'on y soit ou pas, que l'on en soit proche ou pas, nord/sud. L'Instance se perçoit comme un instrument d'innovation sociale (impulseur de nouvelles stratégies) entre le pouvoir politique, représenté localement par Charleroi Métropole et le terrain, à l'exemple des CISP. Elle est aussi un instrument d'information. Elle se résume comme un « ensemblier », un instrument permettant d'offrir de nouvelles opportunités de partenariats.

Ainsi, ce cadre d'action permet aux CISP de rencontrer de nouveaux partenaires. Elle permet la création de liens personnalisés qui au fil des rencontres permettent d'asseoir la confiance et améliore la réputation entre les acteurs. En donnant ces possibilités aux CISP, elle maintient son cadre et répond à ses normes d'ensemblier.

Dans ce processus, les représentations des acteurs peuvent être différentes de celles engagées par l'Instance. Ainsi, l'intérêt des CISP est de permettre à leurs stagiaires de s'inscrire dans une dynamique d'insertion socio-professionnelle. Mais des difficultés peuvent émerger au sein de l'Instance. Par exemple, le fait que le patronat, acteur d'insertion professionnelle et validateur des compétences acquises en CISP, soit absent de l'Instance, oblige ces acteurs à développer leurs propres stratégies d'insertion professionnelle pour leur public auprès de leurs propres opérateurs, limitant ainsi le rôle de l'Instance.

Dans leur discours, la représentation que les CISP ont de cette institution peut également être tronquée. Ils recherchent un soutien pratique, or l'une des normes de l'Instance est d'être un impulseur et non un porteur de projet. Cet élément amène les CISP à définir les employés de l'Instance comme des théoriciens et non comme leurs égaux sur le terrain. En les voyant comme des théoriciens, cela peut entraîner une diminution, voir une perte de confiance en cette institution qui n'est pas, selon eux, à même de comprendre les réalités vécues par les CISP.

Ces acteurs et cette institution se retrouvent pourtant en confiance lorsqu'il est question de l'aspect financier représenté par l'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* ». Il s'agit d'un financement conjoncturel, dont l'Instance est l'intermédiaire en ayant entre autres sélectionné les projets propres au territoire Hainaut-Sud.

Ainsi, les CISP, en se sentant écoutés dans leur difficulté, en lien avec ce projet, reprennent confiance en l'Instance.

Mais lorsque la vision se fait plus large, au niveau du territoire, les tensions nord/sud réapparaissent. L'Instance n'a pas une vision claire du territoire selon les CISP. Elle ne respecte pas, selon certains CISP « *les règles du jeu* » (G. Deprez, 2009) en ayant une méconnaissance du territoire, territoire qu'elle est censée reconnaître dans son entièreté. Ce point, nous permet de souligner, qu'en ayant une méconnaissance des spécificités du territoire, les acteurs s'inscrivent dans des stratégies pouvant servir leurs intérêts à l'exemple d'ouverture de nouvelles filières de formation sans que l'Instance ne s'en formalise.

Il ressort que l'Interfédéré est dans une dynamique d'action « *formelle* » (P. Pochet, 2009) la positionnant comme un intermédiaire ayant plus de pouvoir pour les CISP que la position actuelle de l'Instance.

Pourtant, l'Instance Bassin, dans ses présentations, vise à permettre aux CISP à s'inscrire en « *réseau utile* » (M. Molitor, 2009), en organisant leur coopération autour d'un projet commun et en y développant des synergies. Ce faisant, en permettant à de plus petites structures « *d'en être* » (L. Van Campenhout, 2009), un repositionnement stratégique sur le territoire pourrait émerger. Cependant, à l'intérieur de ce réseau composé de plusieurs CISP, l'historicité ou « *le milieu* » (M. Molitor, 2009) de chacun joue et amène le réseau à se constituer autour d'acteurs clés.

Ici, l'Instance Bassin structure « *formelle* » (P. Pochet, 2009) ne parvient pas, au regard des informations récoltées, à mobiliser des réseaux « *informels* » (P. Pochet, 2009) d'acteurs.

Ce point nous permet d'amorcer un autre élément qui va nourrir la suite de notre réflexion, à savoir les spécificités du territoire couvert par l'Instance Bassin Hainaut-Sud.

2.1.4. Des territoires spécifiques

Les normes établies par Charleroi Métropole, territoire couvert également par l'Instance Bassin, sont des normes de globalité. L'objectif étant que tant au nord qu'au sud du territoire, les actions entreprises par les acteurs soient centralisées. Cependant, nous avons pu observer et analyser dans les parties précédentes, que dans la réalité, les acteurs tant du nord que du sud, utilisent le réseau en fonction de leurs intérêts locaux, en fonction des spécificités de leur partie du territoire Hainaut-Sud.

Au-delà de l'Instance, ils ont leur propre réseau.

2.1.5. Le Réseau

Le Réseau est un processus permettant aux acteurs et aux institutions de se rencontrer. Les acteurs disposent de ressources qui leur sont propres et qu'ils peuvent mobiliser de manière stratégique afin de répondre à leurs intérêts

Les acteurs sont la plupart du temps amenés à s'inscrire auprès d'institutions, tel que l'Instance Bassin, qui dispose d'un cadre d'action et de normes.

Comme nous l'a signalé l'un de nos interlocuteurs les liens sociaux au sein du réseau sont composés de conflits parce qu'ils sont basés sur des rapports inégalitaires (« gros » ou « petit ») et de coopération permettant de répondre aux intérêts des acteurs qui y sont engagés.

Notre analyse nous pousse à souligner que le conflit peut survenir lorsque les intérêts des acteurs et les normes des institutions se rencontrent autour des représentations qu'ils peuvent avoir des uns et des autres.

C'est en se mettant en action, qu'acteurs et institutions peuvent échanger sur leurs représentations, par exemple autour du projet « *renforcement des compétences en CISP* ». C'est en rassemblant ces 3 dimensions (acteurs, institutions et représentations) qu'un processus permet la mobilisation des acteurs. A ce stade, le conflit peut être temporisé afin de débiter un travail de coopération autour du projet commun afin d'obtenir des résultats permettant à chacun de s'y retrouver, à l'exemple du renforcement des compétences des publics cibles suivis par les CISP.

L'Instance peut être vue comme un lieu où les solidarités s'expriment mais doit également être un lieu permettant de trancher entre les dynamiques de collaboration et de compétition voire de concurrence.

Cependant, le réseau établit aussi le positionnement des acteurs en son sein, plus l'acteur « *en est* » (L. Van Campenhoudt, 2009), plus il dispose d'une position centrale.

Le réseau s'établit dans une dynamique définie par le « *milieu* » (M. Molitor, 2009) d'origine des CISP. L'historicité de chacun joue et amène le réseau à se constituer autour d'acteurs clés. Il permet le partage d'idées autour de choix d'action entre plusieurs « *milieux* » (M. Molitor, 2009). Ces interactions permettent l'amélioration de la communication et permettent ainsi au réseau de devenir utile. Il structure les échanges mais s'établit à partir de liens sociaux personnalisés qui peuvent entraîner la création d'alliances entre les acteurs qui, à partir d'une position commune, établissent des échanges d'information permettant l'interpellation de responsables qu'ils soient politiques ou non.

Les CISP en s'inscrivant dans un réseau peuvent aussi s'inscrire dans un processus stratégique de contre-pouvoir afin de partager l'expression des exclus qui est leur ressource première et leur intérêt principal.

Pour tous nos interlocuteurs, le travail en réseau est vu comme une plus-value. Cependant, dès que leur survie est en jeu, notamment autour de l'enjeu de captation de la « *ressource stagiaire* » des clivages apparaissent et peuvent entraîner un repli sur soi, sur sa structure, sur ses objectifs propres.

Ces deux derniers points nous permettent de remettre en avant que le réseau est un processus d'aller et retour constant entre le conflit et la coopération.

2.1.6. Les appels à projets

Pour certains CISP, la place occupée dans le réseau est centrale, « *en être* » (L. Van Campenhoudt, 2009) permet d'asseoir une position de pouvoir afin d'utiliser dans les champs d'actions les ressources utiles pour répondre et assurer le suivi des appels à projets.

Cependant, pour d'autres, les appels à projets « *affaiblissent les résistances des organismes qui y répondent en détruisant leur créativité* » (J. Blairon, 2009). Ils inscrivent les CISP dans un état de besoin qui « *les entraînent dans un renouvellement automatique et sans fin afin d'assurer leur survie* » (J. Blairon, 2009).

Les appels à projets sont une nécessité financière pour les CISP et peuvent entraîner la mise en concurrence entre les différentes structures. Ainsi, les CISP partagent les mêmes objectifs de par leur décret mais aussi les mêmes valeurs militantes au regard de leur histoire. Cependant, une ressource commune, les stagiaires, peuvent devenir un obstacle à la mise en réseau notamment lorsque les CISP sont affaiblis par la dynamique imposée par les appels à projets.

Pour rappel, dès que leur survie est en jeu, notamment autour de la captation de la « *ressource stagiaires* », des clivages apparaissent et entraînent un repli sur soi, sur sa structure, sur ses objectifs propres.

Les CISP que nous avons rencontrés ont tous une histoire qui s'inscrit dans la militance et qui, au fil du temps et des décrets, ont dû se conformer aux exigences légales. Leur financement structurel n'est assuré qu'à hauteur de 85%. Pour permettre à leurs structures de perdurer, ils doivent s'inscrire dans des appels à projets de manière constante. Ici, la taille et l'histoire des CISP favorisent les « plus gros », qui peuvent se permettre d'avoir un ou plusieurs chargés de projets dédiés à temps plein pour répondre et gérer les appels pour leur structure. Les plus petites structures ne disposent pas de chargés de projets, cette charge est assurée par la direction,

même si des stratégies ont été mises en place au sein de certaines structures, telle que l'implication des travailleurs.

Les appels à projets sont ici utilisés pour combler un financement structurel déficient et transforme dans cette optique le public en « marchandise ». Le réseau peut devenir « *utile* » (M. Molitor, 2009) dans une visée marchande. Cette vision est amenée au travers de l'appel à projet, qui par essence est une injonction politique qui entraîne une dynamique hiérarchique en maintenant un commandement vertical. Ainsi, dans les faits, cette dynamique peut atténuer la militance des structures, « *à les discipliner* » comme nous le rappelait notre interlocuteur politique.

Conclusion

Pour conclure cette partie analytique, rappelons-nous l'hypothèse que nous avons souhaité tester auprès du terrain.

- L'Instance Bassin Hainaut-Sud renforce le pouvoir et les capacités des CISP du territoire de Charleroi Métropole à mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit des publics cibles présents sur le territoire.

En confrontant les éléments théoriques avec nos données de terrain, nous pouvons conclure que le renforcement du pouvoir et des capacités des CISP dépend de la localisation de ces acteurs sur le dit territoire ainsi que de leur taille. Mais il dépend aussi des représentations qu'ont les acteurs de l'Instance Bassin.

Ainsi, l'Instance est perçue tantôt comme soutenance et compréhensive, tantôt déconnectée des réalités des acteurs.

Cependant, tant les institutions que les acteurs partagent un constat commun. L'offre de formation d'aujourd'hui est supérieure aux demandes formulées par le public cible ce qui peut entraîner des difficultés financières mais aussi une perte de sens dans l'action des acteurs et des institutions.

L'Instance Bassin, instrument intermédiaire, peut aussi être un lien entre le terrain et le monde politique, notamment au travers de la commission sous régionale des CISP où nous pouvons retrouver l'Interfédé, qui permet, selon nos interlocuteurs, d'être le véritable instrument permettant l'augmentation du pouvoir et des capacités des CISP pour l'amélioration de leur pratique auprès de leurs publics cibles.

Sur base de notre analyse, la notion de globalité souhaitée par l'Instance Bassin est à nuancer lorsque nous découvrons la mise en pratique du réseau et du pouvoir sur le territoire. Ainsi, les intérêts de chacun des acteurs et des institutions est dicté par des stratégies qui se déploient en fonction de leur localisation, des liens informels et formels qui ont pu s'y développer.

Cependant, le réseau constitué au sein de l'Instance, lorsqu'il se fait utile pour les CISP dans le cadre du projet « *renforcement des compétences en CISP* », leur permet d'obtenir un financement conjoncturel en complément de leur financement structurel. Ce dernier est assuré en partie par l'avis non contraignant remis par l'Instance. Cette dynamique permet aux acteurs de travailler à l'amélioration de leur pratique auprès du public cible.

Pour conclure, au-delà des « *jeux collectifs* » de réseau et de pouvoirs établis entre les CISP, leur partenaires et l'Instance, il semble qu'un acteur essentiel ait été oublié dans ces jeux. Il s'agit du public cible, qui comme nous le suggère notre analyse, dispose d'un pouvoir pouvant remettre en cause les fonctionnements et la survie financière des CISP, ainsi que le sens donné à un instrument d'action publique telle que l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud.

Conclusion générale

Cette recherche nous a poussé à prendre du recul par rapport notre formation et à notre pratique d'assistant social, recul d'autant plus nécessaire que le choix de cette carrière professionnelle s'est fait de manière militante, militance qui est toujours présente aujourd'hui.

Œuvrant au quotidien sur le territoire couvert par l'Instance en accompagnant le public qui se retrouve pour partie au sein des CISP, cette prise de recul, même si elle ne fut pas facile, a été essentielle pour construire la recherche que nous venons de partager avec vous.

Cette recherche n'a pas eu vocation à analyser un appel à projet dans sa mise en pratique. L'appel à projet fut le prétexte pour approcher une thématique complexe. Nous avons souhaité analyser une dynamique autour des concepts de « réseau » et de « pouvoir » entre des acteurs et des Institutions sur un territoire donné. Nous avons fait le choix de nous centrer sur les CISP mis en réseau au sein de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud dans le cadre de l'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* ». Nous avons découvert que le réseau et le pouvoir forme un couple difficilement séparable.

Toutes les notions que nous avons utilisé à l'exemple du « milieu » (M. Molitor, 2009) des acteurs et des institutions jouent un rôle important dans les processus que nous avons pu observer. Tant les représentations, les zones géographiques et la taille amènent les acteurs que sont les CISP à s'inscrire dans des stratégies leur permettant la survivance d'enjeux qui leur sont propres notamment auprès du public, qui selon leur dire, donnent sens aux pratiques quotidiennes que nous avons pu observer.

Saisir par les instruments d'action publique, l'Instance, nous a permis de comprendre la technicité que déploient les acteurs pour servir leurs intérêts.

La gouvernance qui, comme nous l'avons vu, entraîne la valse des protagonistes sur un territoire, est une étape qui a demandé à être affinée car tous ne bénéficient pas des mêmes techniques. C'est ce que nous avons tenté de faire en décortiquant ces structures avec l'aide du Pentagone de l'action publique (Lascoumes, P. et Le Galès, P. 2018) que nous avons nourri des différentes notions touchant au réseau et au pouvoir.

Ainsi, dans une phase de rencontre avec les acteurs, les Institutions et le monde politique, nous avons pu définir des chorégraphies faites de stratégies locales mais aussi globales sur le territoire Hainaut-Sud permettant à chacun de trouver son intérêt.

Nous avons débuté cette recherche par des chiffres et des définitions pour saisir une réalité globale d'un territoire où les difficultés sont légion (nombre important d'allocataires, de situations sociales et familiales difficiles, d'abandon politique de certaines portions du territoire, ...). Nous avons défini le public cible des CISP pour tenter de donner une image qui soit la plus objective possible, dans une optique de remettre du sens en saisissant ce qu'est une personne en difficulté sur le territoire couvert par l'Instance EFE Hainaut-Sud.

Nous avons ensuite décrit de la manière la plus simple possible les acteurs et les institutions, laissant la possibilité, pour chacun d'entre eux, de faire l'objet d'une recherche plus approfondie.

Ce que nous avons souhaité pour cette recherche, c'est explorer un phénomène social qui est la mise en réseau de CISP au sein de l'Instance Bassin avec une volonté d'approcher les dynamiques autour des concepts de réseau et de pouvoir.

A notre question et à notre hypothèse qui en a découlé, il n'y a pas de réponse claire. Notre analyse et ses résultats établissent la complexité des rapports entre les protagonistes peu importe l'enjeu, qu'il soit local ou global. Le Réseau et le pouvoir sont des concepts qui, nous semble-t-il, ouvrent une boîte de pandore qu'il est difficile de refermer tant le sujet nous a passionné.

Ainsi, l'utilisation du schéma théorique que nous avons développé dans cette recherche nous semble tout à fait pertinent pour analyser d'autres actions publiques, d'autres « ensembliers » tant les concepts de réseau et de pouvoir touchent aux différents aspects de nos sociétés.

En partant de définitions, de chiffres, de descriptions, de rencontres, d'analyses, notre chemin de la compréhension s'est ouvert sur beaucoup d'autres. Notre attention a été retenue par un chemin qui nous a semblé plus éclairant parmi les autres et qui a été abordé à de nombreuses reprises aux cours de cette recherche, à savoir que l'offre de formation est supérieure à la demande des publics et de se poser la question du pourquoi le public est absent des actions qui sont mises en place pour lui.

Ainsi, pour conclure notre recherche, nous souhaiterions vous partager la réflexion suivante :

A force de penser procédure, les institutions et les acteurs d'actions publiques peuvent entrer dans une dynamique de logisticien où le public cible se réduit à une marchandise. Ces processus permettent aux institutions et aux acteurs de se maintenir dans leurs représentations afin d'éviter de se confronter à des réalités héritées d'un passé qui n'est plus (innovation sociale et crise confondue). Mais ces représentations permettent aussi d'éviter la mise en place de nouvelles actions publiques qui pourraient être salutaires pour le citoyen et la société dans son ensemble en permettant d'éviter des dynamiques telles que l'entre-soi. C'est face à l'adversité que des visions communes peuvent émerger et permettre une réflexion en profondeur autour de la définition du mot « sens » si chère aux Institutions et acteurs que nous avons rencontrés.

Bibliographie

Décret/projet de déclaration

- Décret portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 20 mars 2014 entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française relatif à la mise en œuvre des bassins Enseignement qualifiant - Formation – Emploi. 23/04/2014.
- « *Pôles de formations* ». Projet de déclaration de politique régionale wallonne, 2009-2014 7. P.73

Ouvrages/articles/Document

- Bassin EFE Hainaut Sud (2021). « *Rapport analytique et prospectif 2021* ».
- Blairon, J. (2009). « *Les nouveaux « sentiers lumineux* » ». La revue Nouvelle (n°12)
- Boltanski, L. Chiapello, E. (2002/3). « *Inégaux face à la mobilité* », C.E.R.A.S/ « revue projet » N°271. 97-105, consulté le 15 mai 2022 sur CAIRN. DOI 10.3917/pro.271.0097
- Degraef, V. (2009). « *Pouvoir et réseau : en avoir et en être* ». La Revue Nouvelle (n°12).
- Deprez, G. (2009). « *La face obscure du pouvoir* ». La Revue Nouvelle (n°12).
- Eraly, A. (2009). « *Réseaux, organisation, marchés* ». La Revue Nouvelle (n°12).
- Francq, B. Lapeyronnie, D. (1990). « *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique* ». Collection histoire de notre temps. Editions Ciaco.
- Gaudron Zaouche, C. Sanchou, P. (2005/4). « *Introduction* ». ERES/ « EMPAN ». N°60. 10-13. Consulté le 28/09/2022 sur CAIRN. DOI 10.3917/empa.060.0010
- Gérard, J. Vrancken, D. (2016/10-12) « *De l'activation à la précarité des demandeurs d'emploi : deux dispositifs en Belgique francophone* », Formation emploi [En ligne], 136, mis en ligne le 31 décembre 2018, consulté dans CAIRN le 20-09-2021. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4930> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4930>
- Halpern, C. Lascoumes, P. Le Galès, P. (2019). « *Instrument* ». Dans dictionnaire des politiques publiques. 321 à 330. Consulté dans CAIRN le 15/02/2022.
- Interfédé CISP. Freins administratifs en CISP- Vade-mecum. Septembre 2022.

- Jacques, T. (2009). « *Mouvements sociaux : comment faire réseau ?* ». La Revue Nouvelle (n°12).
- Lascoumes, P. Le Galès, P. (2005) « *Introduction : L'action publique saisie par ses instruments* ». Dans Gouverner par les instruments, pages 11 à 44
- Lascoumes, P. Le Galès, P. (2018) « *Sociologie de l'action publique* ». Edition Armand Colin.
- Lavigne Delville, P. « *François Dubet : Sociologie de l'expérience, Paris, Seuil, 1995, 271 p.* », Bulletin de l'APAD [En ligne], 10 | 1995, mis en ligne le 19 juillet 2007, consulté le 11 novembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/apad/1331> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/apad.1331>
- Lomba, C. (2013) « *Restructurations industrielles : appropriations et expropriations des savoirs ouvriers* ». Le Seuil/ « Actes de la recherche en sciences sociales n° 196-197 (34-53). Dans CAIRN (<http://www.cairn.info>), consulté le 14 décembre 2021. DOI :10.3917/arss.196.0034
- Mezad-Essid, M. (2021). « *Renforcer la reconnaissance des compétences acquises en CISP Wallonie* » OCDE.
- Molitor, M. (2009). « *Du milieu aux réseaux* ». La Revue Nouvelle (n°12).
- Paugam, S. et Vendramin, P. (2020). « *Le Précarariat, une nouvelle classe sociale ? Dans S. Paugam (dir.), 50 questions de sociologie* ». 1ère éd. 243-251. Presses universitaires de France.
- Pierret, R. (2013/2). « *Qu'est-ce que la précarité ?* ». La nouvelle revue des sciences sociale/Révolution, contestations, indignations. « Varia ». 307-330. Consulté 28/09/2022 sur OpenEdition Journals. <https://doi.org/10.4000/socio.511>
- Pochet, P. (2009). « *Hiérarchie et conflit* ». La Revue Nouvelle (n°12).
- Reman, P. Van Campenhoudt, L. (2009). « *Réseau et pouvoir* ». La Revue Nouvelle (n°12).
- Rouff, K. (02/04/2009) Entretien avec Philippe Dumoulin, directeur général adjoint de l'Institut régional du travail social (IRTS) du Nord/Pas de Calais P. Dumoulin. « *Le travail en réseau et intervention sociale : Quand l'outil laisse sa place à l'humain* ». Lien sociale/l'actualité sociale autrement. N°923.
- Van Campenhoudt, L. (2009). « *Penser le pouvoir* ». La Revue Nouvelle (n° 12).
- Vendramin, P. (2009). « *Réseau et contre-pouvoirs* ». La Revue Nouvelle (n°12)

Sites Web

- <http://www.bassinefe-hainautcentre.be/>, consulté le 23-08-2022
- <https://instancebassin-hainautsud.be/fr/>, consulté le 23-08-2022
- https://walstat.iweps.be/walstat-ficheentite.php?entite_id=52011&niveau_agregation=C, Consulté le 27-09-2022
- Observatoire sociale du CPAS de Charleroi, « Tableau de bord juin 2022- Evolution des bénéficiaires du RIS et de l’AFE ». 12 août 2022. Consulté le 27-09-2022.
- <https://www.charleroi-metropole.be/fr/la-metropole/>, consulté le 01-11-2022
- <https://www.charleroi-metropole.be/fr/news/2021/10/08/catch-turbo-axes-prioritaires-pour-la-transition-socio-economique-de-charleroi-metropole/>, consulté le 02-11-2022
- <https://emploi.wallonie.be/home/formation/cisp.html> , consulté le 10-11-2022
- Descriptif des CISP: Cahier de partenaires du CBO, CPAS de Charleroi + site internet: <https://www.interfedeb.be/centre/>, consulté le 10-11-2022
- RIS sur le territoire Charleroi Métropole : https://stat.mi-is.be/fr/dashboard/ratio_piis_ris?menu=map, consulté le 01-11-2022
- <https://www.onem.be/fr/nouveau/reglementation-chomage-quest-ce-qui-change-au-1er-janvier>, consulté le 05-11-2022
- <https://www.igretec.com/fr/acteur-public/developpement-economique/comite-developpement-strategique/> consulté le 23/12/2022
- <https://www.a6k.be/> consulté le 23/12/2022
- <https://www.interfedeb.be/wp-content/uploads/2022/06/Note-Analyse-Stagiaires-et-offre-de-formation-CISP-2020.pdf> consulté le 20/12/2022
- <https://www.interfedeb.be/qui-sommes-nous/> consulté le 10/01/2023
- https://reform-support.ec.europa.eu/index_fr?wt-search=yes consulté le 25/01/2023
- https://www.interfedeb.be/plateformes_sous_regionales/ consulté le 10/01/2023
- <https://instancebassin-hainautsud.be/fr/factori/> consulté le 27/01/2023

ANNEXES

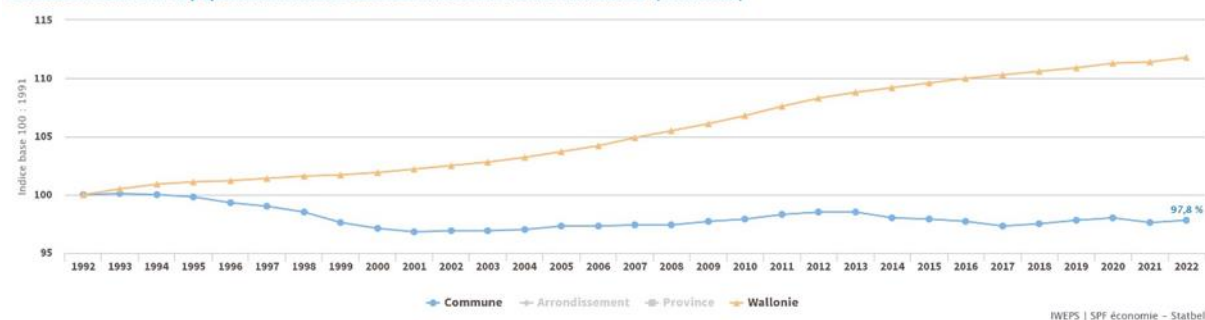
Graphiques

Source : consultée le 27-09-2022

https://walstat.iweps.be/walstat-fiche-entite.php?entite_id=52011&niveau_agregation=C

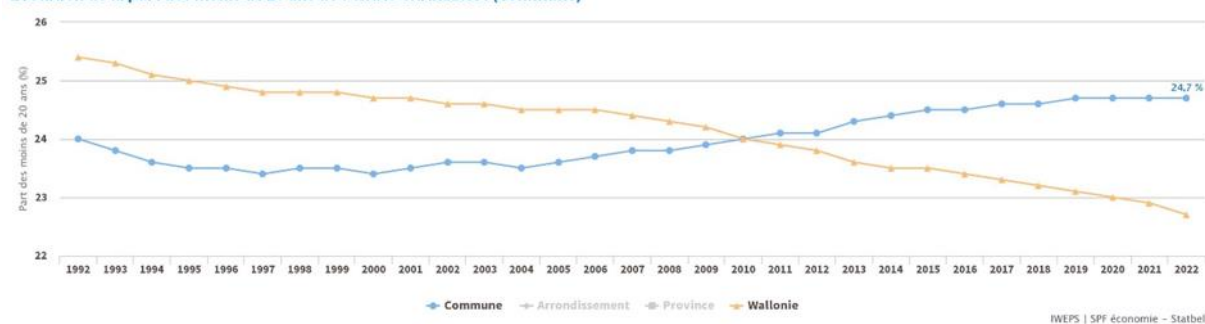
Graphique 1

Évolution relative de la population en indice base 100 en 1991 de l'entité CHARLEROI (Commune)



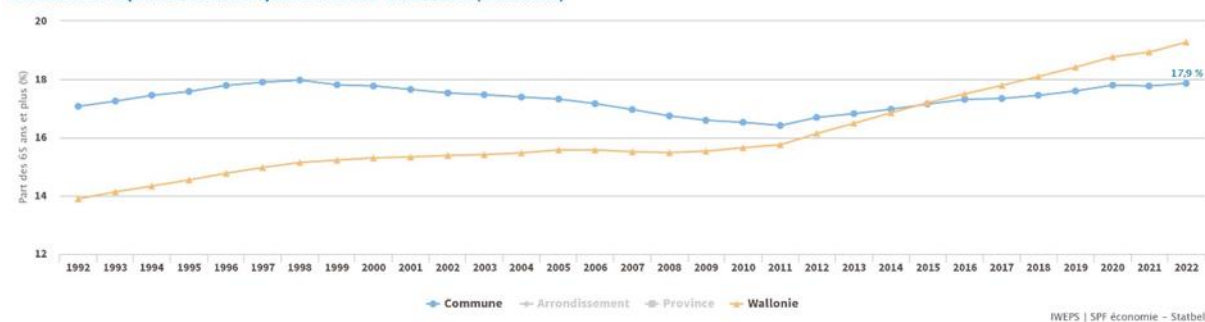
Graphique 2

Évolution de la part des moins de 20 ans de l'entité CHARLEROI (Commune)



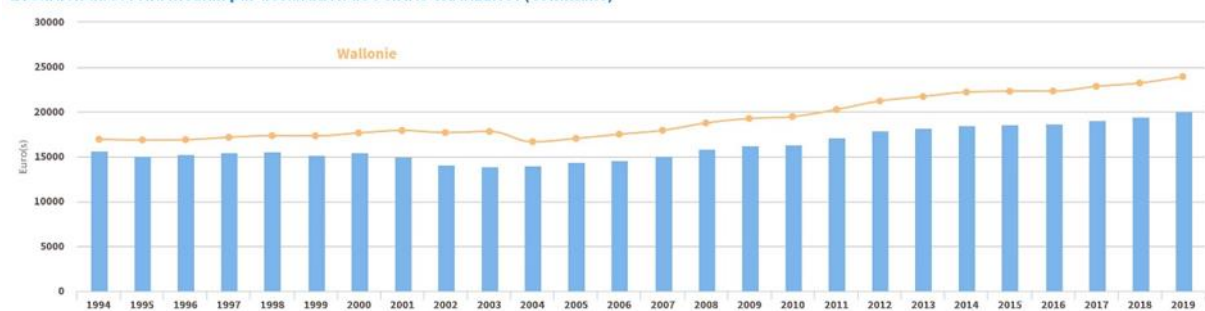
Graphique 3

Évolution de la part des 65 ans et plus de l'entité CHARLEROI (Commune)



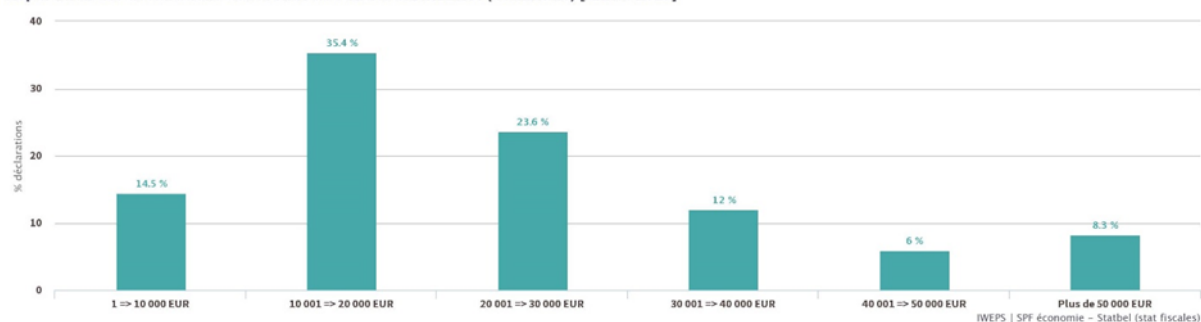
Graphique 4

Évolution du revenu médian par déclaration de l'entité CHARLEROI (Commune)



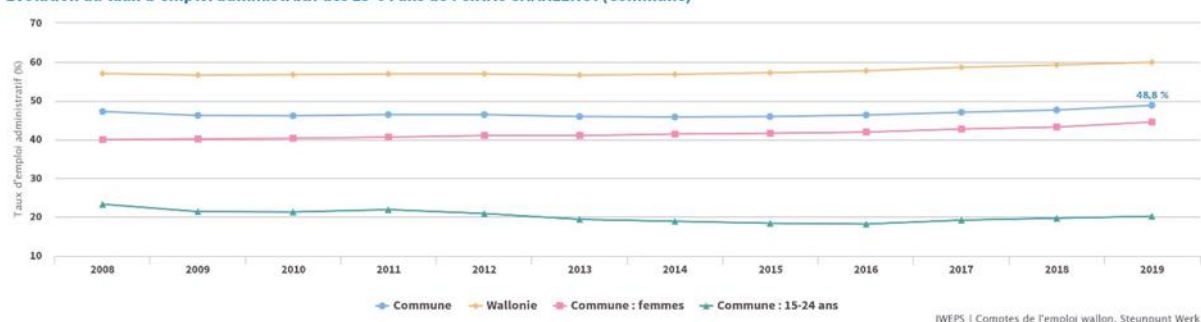
Graphique 5

Répartition des déclarations de revenus de l'entité CHARLEROI (Commune) [Année 2019]



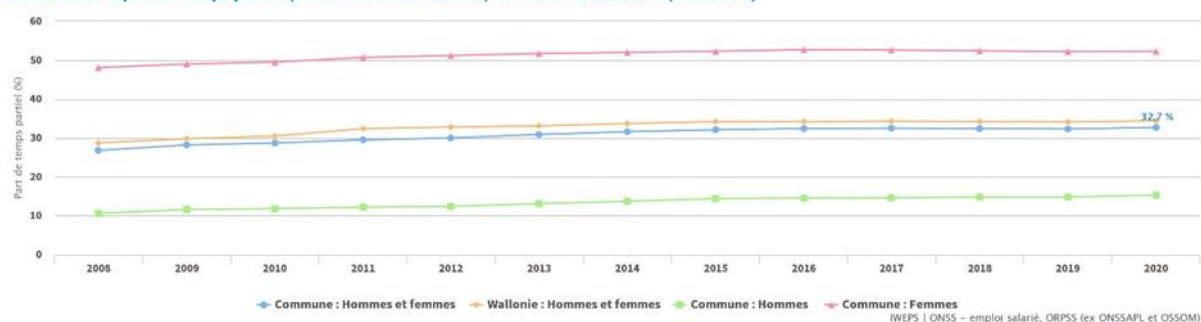
Graphique 6

Évolution du taux d'emploi administratif des 15-64 ans de l'entité CHARLEROI (Commune)



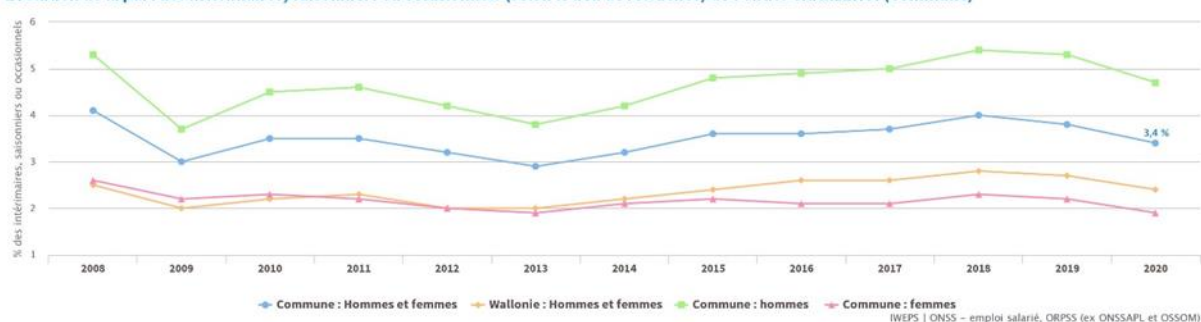
Graphique 7

Évolution de la part de temps partiel (selon le lieu de résidence) de l'entité CHARLEROI (Commune)



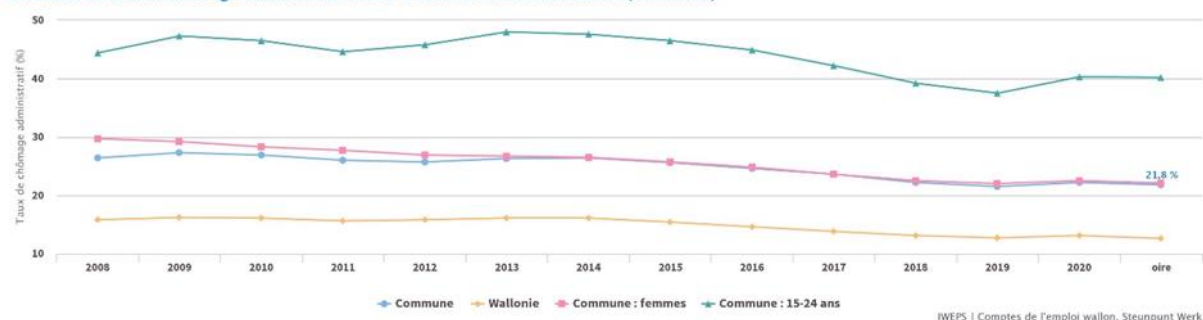
Graphique 8

Évolution de la part des intérimaires, saisonniers ou occasionnels (selon le lieu de résidence) de l'entité CHARLEROI (Commune)



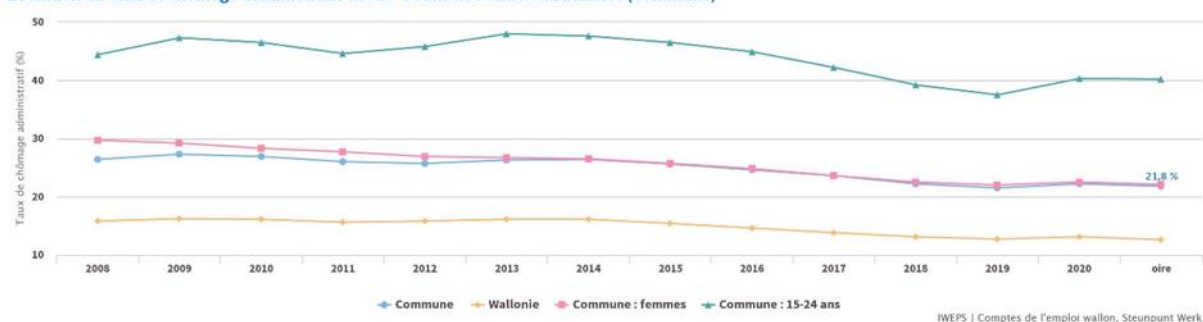
Graphique 9

Évolution du taux de chômage administratif des 15-64 ans de l'entité CHARLEROI (Commune)



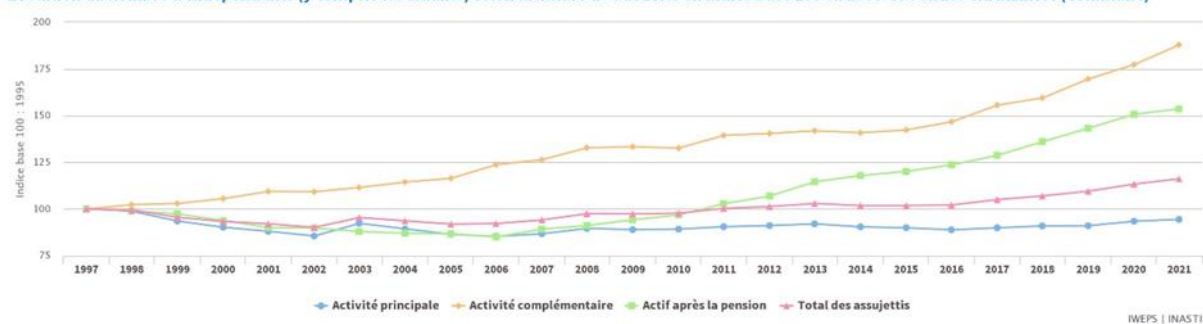
Graphique 10

Évolution du taux de chômage administratif des 15-64 ans de l'entité CHARLEROI (Commune)



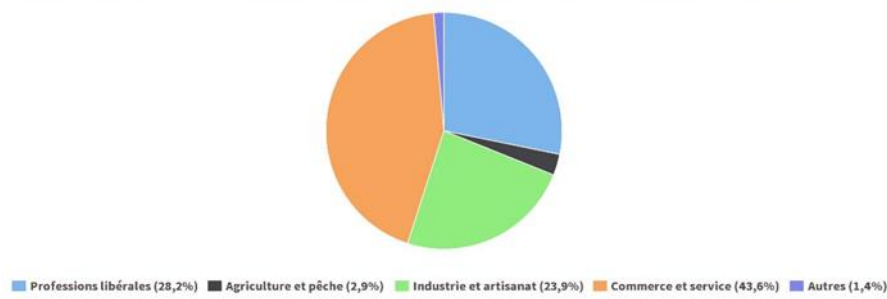
Graphique 11

Évolution du nombre d'indépendants (y compris les aidants) selon la nature de l'activité en indice base 100 en 1995 de l'entité CHARLEROI (Commune)



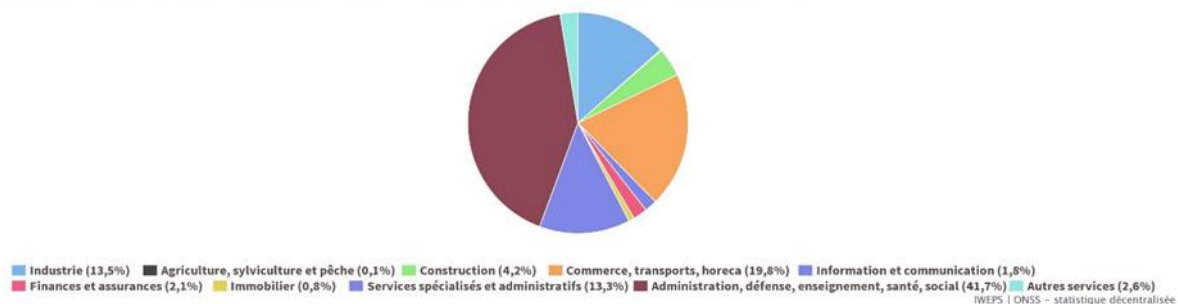
Graphique 12

Répartition des indépendants (y compris les aidants) selon le secteur d'activité de l'entité CHARLEROI (Commune) [31/12/2021]



Graphique 13

Répartition des postes de travail salarié selon le secteur d'activité de l'entité CHARLEROI (Commune) [31/12/2020]



ANNEXE entretiens

Entretiens exploratoires

Ces deux entretiens ont été réalisés en juin 2022, avant la réalisation de notre analyse théorique, avant la définition de notre hypothèse de recherche et avant la réalisation de nos guides d'entretien. Ces deux entretiens nous ont permis d'établir une vision globale du fonctionnement de l'Instance Bassin EFE Hainaut-Sud. Les points abordés lors de ces rencontres ont pu par la suite être définis de manière plus détaillée dans l'ensemble de notre recherche.

Type d'acteurs	Durée entretien
Chambre enseignement	1 : 08
Chambre formation emploi	1 : 41 :36

Entretiens de recherche menés du 02-02-2023 au 02-03-2023

Type d'acteurs	Place dans le projet « <i>renforcement des compétences en CISP</i> »	Durée entretien
Ecole de promotion sociale	Partenaire CISP	41 : 08
CISP 1	Porteur de projet	37 : 59
CISP 2	Porteur de projet	1 : 20 :12
Charleroi métropole	Institution coupole de notre recherche	46 : 56
CISP 3	Porteur de projet	51 : 15
FOREM	Conception projet et contrat stagiaire	1 : 29 :46
CISP 4	Porteur de projet	1 : 06
CISP 5	Actif dans la plateforme sous-régionale des CISP de Charleroi	1 : 34 : 57
Un politique	Plan Catch et Turbo + vision politique du territoire et de ses acteurs.	58 :50

Entretiens non réalisés

L'Interfédéré : Service en charge des validations de compétences.

Après deux sollicitations par mail, j'ai reçu un mail m'invitant à prendre contact avec les CISP concernés par l'appel à projet « *renforcement des compétences en CISP* ». Ce que nous avons réalisé lors de nos entretiens avec les résultats qui sont repris dans cette recherche notamment sur la place de l'Interfédéré dans le paysage CISP.

Les guides d'entretiens

Guide d'entretien CISP/promotion sociale

Cadre de l'entretien

Notre objectif est de récolter des informations autour de la participation des CISP au projet « *renforcement des compétences* », des partenariats établis ainsi que leur participation à la dynamique de réseau au sein de l'Instance Bassin Hainaut-Sud.

Objet de notre recherche

L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP de la ville de Charleroi (présent sur son territoire) à mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics (présents sur le territoire de la ville) ?

Informations sur la personne rencontrée

Nom, prénom, fonction au sein de l'institution.

- En quoi consiste votre **travail** ?

Perception des publics en trajectoires d'emplois précaires

- Vous travaillez essentiellement au bénéfice des **publics en trajectoires d'emplois précaires**. Pouvez-vous **en dire plus sur la précarité de votre public cible** - Ses caractéristiques ? Ses évolutions ?

Définition du CISP

- Quelle **définition** donneriez-vous des **CISP en général** ?
- Quelle **mission** avez-vous défini **pour la collaboration avec les CISP** ?
- Quelles sont leurs **caractéristiques** principales ? Quels sont leurs **points forts et leurs points faibles** ? Quelles sont leurs **finalités** ? Quelle **place** occupent-elles **dans les politiques d'emploi** ?

Information sur votre institution

- D'où vient votre **institution** ? Son **histoire** (**Moment clef de l'évolution du CPA**, origine, angle de travail dans l'association (au début) et son évolution).
- **Combien de personnes travaillent aujourd'hui** dans au sein du CPA, **combien d'étudiants** touche-t-il ?
- Quels types **d'activités** sont **mises en œuvre** ?
- **Pourquoi** a-t-il été mis en place sur ce **territoire** ?

Définition de l'accompagnement d'une personne en trajectoire d'emplois précaires (étudiant)

- De manière générale, comment décririez-vous l'**accompagnement des étudiants** dans votre institution ? Y-a-t-il **une évolution dans l'exercice** de vos pratiques ?
- Est-ce que vos pratiques d'**accompagnement** tant formatives que psychosociales ont **suivi l'évolution du public**, comme vous l'avez décrit tout à l'heure ?

Partenaires du CISP

- C'est quoi le **travail en réseau** pour vous ?
- Qui sont vos **partenaires** sur le terrain pour **soutenir vos publics** ?

- Sous quelle **forme** se traduit le **soutien des partenaires** apportés au public et à votre institution ?
- Avez-vous des **outils de collaboration** ? (Conventions, tripartite, concertation, supervision, ...)
- Comment se **répartissent les tâches entre vous et vos partenaires** ?
- Au travers de votre **collaboration** avec le **FOREM**, avez-vous **changé vos pratiques** au regard des **nouvelles modalités de suivis débutées le 01-07-2022**.
- Avez-vous des **collaborations avec d'autres acteurs**, notamment au travers du partage de « bonne pratique » ?

Rapport CISP et Instance Bassin

- Comment **définiriez-vous l'Instance Bassin**, de votre point de vue ? est-ce un plus ou non ?
- Quel rapport entretenez-vous avec l'Instance Bassin ?
- Est-ce que l'apparition de l'**Instance Bassin** ainsi que les projets développés au sein de **FACTORI** a **modifié vos pratiques** ?
- Etes-vous **impliqué** dans le projet **FACTORI** ?
- **L'Instance facilite t'elle le travail en réseau** sur le territoire ? Avez-vous l'occasion de **mutualiser vos pratiques** ?
- Avez-vous l'impression que le **travail en réseau au sein de l'instance bassin a renforcé vos ressources et si oui ces ressources renforcent-elle vos finalités** ?
- En quoi l'**IBEFE** apporte un « **plus** » par rapport aux réunions de la **plateforme CISP** ?
- Votre **vision de terrain** est-elle **prise en compte** lors de vos rencontres et/ou de vos interpellations ? (Question du pouvoir).

Projet « renforcement des compétences »

- **Pourquoi** votre institution a-t-elle répondu à cet appel à projet ? (**Enjeux**)
- Quels **projets** avez-vous l'intention de **développer** et pourquoi ?
- Comment les **ressources existantes** au sein de votre CISP sont-elles ou vont-elles être exploitées afin d'atteindre les objectifs fixés par le projet ?
- **Vous avez développé un partenariat** avec le **CISP X**, quelles sont les **complémentarités** pratiques de ce partenariat ?
- Même question sur le **projet « renforcement des compétences**. Qu'avez-vous mis en place au sein de votre institution **pour renforcer les compétences de votre public** ?
- Y-at-il eu des écueils ou des **difficultés** pour ce faire ?
- Y-a-t-il eu aussi des **facteurs facilitant** ce renforcement ? Précisez votre réponse ?
- Comment les **compétences existantes au sein de votre institution** sont-elles ou vont-elles être exploitées afin d'atteindre les objectifs fixés par les projets ?
- Avez-vous développé de **nouveaux partenariats ou souhaitez-vous en développer** dans le cadre de votre participation à ce projet. Quelles sont vos **marches de manœuvre** dans ce type de projet ?
- **Le travail en réseau de l'Instance Bassin est-il propice à faire réussir votre projet** ?
- Sur **quels partenaires** comptez-vous ? Sur **quel dispositif particulier** comptez-vous vous appuyer ?

Guide d'entretien Politique + Charleroi Métropole

Cadre de l'entretien

Notre objectif est de récolter des informations autour de la vision d'acteurs centraux dans le développement stratégique (point de vue socio-économique et politique) de Charleroi et plus largement Métropole. Le Plan CATCH a permis depuis 2016 de mettre en place une dynamique de réseau autour de 4 axes (8 aujourd'hui) et plus largement de s'inscrire dans le développement de l'instrument d'innovation sociale qu'est l'Instance Bassin Hainaut Sud. Charleroi métropole est considérée dans ma recherche comme l'institution coupole.

L'intérêt pour notre recherche est ici de confronter une vision économique et politique avec l'existence d'un public en trajectoire précaire d'emploi sur le territoire.

Informations sur la personne rencontrée

Nom, prénom, fonction actuelle et fonction dans le développement du plan Catch.

- En quoi consiste votre travail ?

Objet de ma recherche

L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP de la ville de Charleroi à mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics présents sur le territoire de la ville ?

Définition de l'accompagnement d'une personne en trajectoires d'emplois précaires (stagiaire)

- Je souhaite, avec ma recherche, comprendre comment un réseau d'acteurs publics (CISP, IB, FOREM, ...) permet l'amélioration d'accès des publics en trajectoires précaires d'emploi à des formations porteuses d'emploi. Avez-vous **un avis sur la précarité de ces publics** ? Ses **caractéristiques** ? Ses **évolutions** ?
- Quelle sont, selon vous, les **acteurs clés** pour l'accompagnement des publics en trajectoires précaires d'emploi ?
- Comment imaginez-vous l'**accompagnement** et à l'insertion des publics les plus précaire par ces acteurs ?
- Selon vous, qu'est-ce qu'un **CISP** ?
- Si nous suivons le postulat d'Eraly, qui dit : « *les décisions politiques et économiques reposent ... sur des liens sociaux personnalisés, fondés sur la confiance et la réputation* » A. Eraly (2009). Comment permettre la mise en place d'une telle dynamique pour les acteurs au contact des plus précaires ?

Instance Bassin EFE HS / plan Catch

- Pourriez-vous me donner **la vision que vous avez de l'Instance Bassin Hainaut-Sud** ?
- Elle a été **choisie pour travailler sur l'axe innovation sociale**, pourquoi ? quelles sont les **actions et les liens avec son rôle d'ensembliser** ?
- Quel **rôle l'innovation sociale** doit jouer dans le cadre du **plan Catch** ? quel rôle attendre de l'IBEFE ?

Enjeux

- Aujourd'hui, nous avons **Charleroi Métropole, le plan CATCH et son extension TURBO**, un ensemblier autour de l'enseignement, la formation et l'emploi (**l'IB**), une **rénovation importante de la ville**, pourtant les **stéréotypes** ont la vie dure, **qu'envisagez-vous pour l'avenir de Charleroi en termes de diminution de la précarité ?**
- Y a-t-il des **lieux** à Charleroi qui permettent aux **acteurs directement en contact avec les publics en trajectoire précaire d'emploi** de **s'exprimer** et de **proposer** des pistes de **solutions aux difficultés vécues par ce public ?**
- Au regard de la **précarité** de la **population** carolo, pourquoi ne pas avoir envisagé un plan stratégique, tel que **CATCH**, au niveau **social** à destination des acteurs qui sont quotidiennement au contact des plus précaires ? Est-ce le **rôle que joue l'IB** au travers de l'axe **innovation sociale** ?

Guide d'entretien FOREM

Cadre de l'entretien

Notre objectif est de récolter des informations auprès d'un acteur central du réseau ISP, le FOREM.

Nous nous intéressons ici au service en charge des relations entre opérateurs sur Charleroi. L'idée est ici de déterminer les dynamiques de réseau sur Charleroi et plus particulièrement autour de la question des CISP. Service relation à l'opérateur, rôle entre les opérateurs (contrat de coopération MIRE, CISP, ...)

Informations sur la personne rencontrée

Nom, prénom, fonction.

- En quoi consiste votre travail ?
- Quel est le rôle de votre service ?

Objet de ma recherche

L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP de la ville de Charleroi de mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics présents sur le territoire de la ville ?

Perception des publics en trajectoires d'emplois précaires

- Vous travaillez essentiellement au bénéfice des **publics en trajectoires d'emplois précaires**. Pouvez-vous **en dire plus sur la précarité de votre public cible** - Ses caractéristiques ? Ses évolutions ?
- Je souhaite, avec ma recherche, comprendre comment un réseau d'acteurs publics (CISP, IB, FOREM, ...) permet l'amélioration d'accès des publics en trajectoires précaires d'emploi à des formations porteuses d'emploi. Avez-vous un **avis sur cette précarité ? Ses caractéristiques ? Ses évolutions Projets**

Différents acteurs de l'ISP

- Quels sont les **différents acteurs de l'ISP** présents sur le **territoire**

Définition du CISP (intérêt des CISP pour le parcours de renforcement des compétences)

- Selon vous, qu'est-ce qu'un CISP ?

Définition de l'accompagnement d'une personne précaire

- **Comment décririez-vous** l'accompagnement d'une personne en trajectoire précaire d'emploi ?

Le Réseau

- Quelle **place** occupe votre service dans la **nouvelle mouture d'accompagnement des conseillers FOREM débutée le 01-07-2022** ?
- Votre service est-il **actif** au sein de l'**Instance Bassin Hainaut-Sud** ? et quel est votre rôle ?
- **Quels sont vos relations avec les CISP** ?
- Comment voyez-vous l'**implication du FOREM** (au sens large : **accompagnement, formation, ...**) dans le **projet** du « *renforcement des compétences en CISP* » qui a notamment pour objectif de favoriser les dynamiques de réseau de ces opérateurs sur le territoire de Charleroi métropole ? (**Articulation des différents services composants le FOREM**).

Rapport CISP et Instance Bassin

- Est-ce que l'**apparition de l'Instance Bassin et plus largement Charleroi Métropole** a **modifié** vos **pratiques** au sein de votre service ?
- **L'Instance facilite t'elle le travail en réseau sur le territoire** ? Avez-vous l'occasion de **mutualiser** vos **pratiques** avec les acteurs de terrain ?
- Avez-vous **des collaborations avec d'autres opérateurs** spécialisés dans le réseau, notamment au travers du **partage de « bonne pratique »** ? Si oui, dans quels lieux/instance/GT ? A quelle fréquence ?
- Si nous suivons le postulat d'Eraly, qui dit : « *les décisions politiques et économiques reposent ... sur des liens sociaux personnalisés, fondés sur la confiance et la réputation* » A. Eraly (2009). Comment permettre la mise en place d'une telle dynamique pour les acteurs au contact des plus précaires ?

Guide d'entretien : Interfédé

Cadre de l'entretien

Notre objectif est de récolter des informations autour de la mise en place et les méthodes d'évaluation des projets « *renforcement des compétences* ». L'évaluation permettra à terme de mesurer les effets de ce projet et sa pérennisation de manière structurelle lorsqu'il n'y aura plus de subside.

Informations sur la personne rencontrée

Nom, prénom, fonction.

- En quoi consiste votre travail ?

Objet de ma recherche

L'instance Bassin Hainaut-Sud, fédérateur de réseaux d'acteurs enseignement-formation-emploi, renforce-t-elle le pouvoir et les capacités des CISP de la ville de Charleroi à mener à bien leur mission d'insertion socio-professionnelle au profit de leurs publics présents sur le territoire de la ville ?

Définition du CISP

- Quels sont les **missions essentielles** qu'un CISP doit réaliser selon vous ?
- A quels **objectifs** doit-il répondre ? **Comment** ?

- **Sa place dans l'échiquier de l'ISP ?**

Appel à projet « renforcement des compétences

- **Pourquoi aujourd'hui s'intéresser** au renforcement des **compétences en CISP ?**
- Par l'appel à projet « **renforcement des compétences** », pouvez-vous **définir le public visé** par cet appel à projet ?
- Il s'agit d'un **subside ponctuel**, quelles **perspectives** pour la suite des collaborations qui auront été développée par les CISP avec leurs partenaires ?

Jury de sélection des projets

- Quel est le **profil** des membres du jury ?
- Pourquoi avoir **choisi** ces profils ?
- Quels sont les **critères** définis par les membres permettant de **sélectionner ou non un projet** ?

Comité d'accompagnement (j'ai appris qu'il y avait un comité d'accompagnement)

- **Quelles institutions** composent le comité d'accompagnement ?
- Préalablement à l'évaluation finale, y a-t-il déjà une **grille d'évaluation** constituée permettant **d'évaluer l'avancement du projet** lors des rencontres semestrielles du comité ?
- Comment **évaluer la qualité du travail** et comment **aller plus loin** sur cette base ?

Evaluation des projets

- S'il existe, est-il possible d'avoir un **contact avec l'organisme chargé de l'évaluation du projet** ?

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo