

# CPCP : Diagnostic Stratégique et Démarche de Partenariat

## Mission et Valeurs Fondamentales

Le **Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation (CPCP)** est une association sans but lucratif reconnue depuis 2010 en tant qu'institution d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles <sup>1</sup>. Sa **mission** consiste à « *alimenter, accompagner et consolider les processus, publics ou privés, qui favorisent l'émergence ou le renforcement d'une citoyenneté effective, informée, structurée, innovante, critique et résiliente* », en concevant et soutenant des dynamiques de participation de tous à la construction du projet commun <sup>2</sup>. Sur le plan des **valeurs**, le CPCP s'inscrit dans la tradition de l'humanisme démocratique : il promeut une citoyenneté **active, responsable et inclusive**, sans discrimination, visant une société plus juste, solidaire, ouverte sur le monde et respectueuse des droits humains (civils, politiques, économiques, sociaux, culturels, environnementaux, philosophiques et religieux) <sup>3</sup>. Ces principes, énoncés dans la Charte du CPCP, ancrent l'action de l'association dans la **défense du vivre-ensemble démocratique**.

## Thématiques d'action et Projets Phares



Exemple d'outil numérique participatif utilisé par le CPCP (Le DémoMètre, questionnaire en ligne pour évaluer la vitalité démocratique locale) <sup>4</sup>.

Les activités du CPCP s'articulent autour de **cinq grandes thématiques** qui couvrent un large spectre d'enjeux contemporains (sociaux, environnementaux, culturels, institutionnels, médiatiques, etc.) <sup>5</sup>. Concrètement, l'association déploie ses actions via **trois pôles opérationnels** – *Éducation permanente, Formation et Participation citoyenne* – qui collaborent de manière transversale afin d'aborder la

complexité des sujets et de valoriser l'intelligence collective <sup>6</sup>. Parmi les **projets phares** menés ces dernières années, on peut citer par exemple :

- **Le DémoMètre** (2025-2026) : un outil numérique innovant co-créé avec l'association Démocratie Ouverte (France) pour diagnostiquer la vitalité de la démocratie au niveau communal <sup>4</sup>. Le CPCP adapte cet outil à la réalité institutionnelle wallonne en collaboration avec un comité d'experts pluridisciplinaire, afin de le proposer gratuitement aux communes de Wallonie dès 2026 comme levier de renouveau démocratique local <sup>7</sup> <sup>8</sup>. Ce projet illustre l'engagement du CPCP en faveur de la **démocratie participative** et de la gouvernance ouverte.
- **Le Prix Athéna** (2024) : première édition d'une remise de prix coorganisée par le CPCP avec le think tank G1000 et l'ASBL flamande De Wakkere Burger, pour récompenser les meilleures initiatives de **participation citoyenne locale** en Belgique <sup>9</sup>. L'événement, tenu à Bruxelles en septembre 2024, a rassemblé de nombreux représentants communaux et professionnels du secteur afin de mettre en valeur 7 projets nominés et de primer trois communes lauréates (Gand, Asse et Olen) pour l'innovation, l'inclusion et l'impact de leurs démarches participatives <sup>10</sup> <sup>11</sup>. Ce projet souligne la capacité du CPCP à **fédérer des acteurs multilingues** et à diffuser les bonnes pratiques démocratiques.

En outre, le CPCP conduit ou accompagne de nombreux autres projets à dimension participative : par exemple des **budgets participatifs communaux** (Chaudfontaine en 2025, etc.), des **diagnostics urbains partagés** (réaménagement de la Grand-Place d'Enghien, étude de quartier à Saint-Nicolas), des **ateliers citoyens thématiques** (commerce équitable à Bruxelles, action sociale à Saint-Gilles, etc.) ou encore des initiatives environnementales participatives (*Passeurs d'Arbres à Liège*) <sup>12</sup> <sup>13</sup>. L'ensemble de ces projets reflète les **thématiques d'action** du CPCP : la citoyenneté active, le renforcement de la démocratie locale, la cohésion sociale, l'éducation critique (aux médias, à la consommation durable, à la mémoire historique...) et la participation des publics à la vie collective.

## Gouvernance, Partenaires et Financements

Le CPCP est structuré en ASBL avec un **Organe d'administration** (Conseil d'administration) composé de plusieurs personnalités, dont P. Dedobbeleer, Marie-Pierre Dejoie et Bernadette Lambrechts, chargés de la bonne gouvernance de l'association <sup>14</sup>. La gestion opérationnelle est assurée par une Direction et un comité de coordination pluridisciplinaire. La Directrice générale, **Nadège Buquet**, supervise l'ensemble des activités <sup>15</sup>, appuyée par une Directrice administrative et financière (Marie-Sarah Delefosse) et des coordinateurs de pôles (par ex. Karin Dubois pour le pôle Formation, Jaime Rosero pour la Participation citoyenne, etc.) <sup>16</sup> <sup>17</sup>. Cette organisation interne assure une articulation efficace entre les volets éducatif, participatif et logistique.

Sur le plan de l'**écosystème partenarial**, le CPCP évolue au sein du **secteur socio-culturel et associatif** de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il est **reconnu et principalement subventionné par des pouvoirs publics** : la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) soutient structurellement l'association dans le cadre du décret Éducation permanente <sup>18</sup>, et la **Région wallonne** finance également certaines actions (notamment liées au parcours d'intégration des primo-arrivants et à l'éducation permanente, rendant ainsi gratuites les animations pour les bénéficiaires <sup>19</sup>). Le CPCP bénéficie en outre de l'appui de **communes et institutions locales** lorsqu'il intervient sur le terrain : par exemple, des administrations communales financent le CPCP pour concevoir et faciliter leurs processus participatifs (budgets participatifs, consultations citoyennes, etc.). L'association noue par ailleurs des **partenariats stratégiques avec d'autres acteurs** partageant ses objectifs : collaborations avec des ASBL sœurs ou complémentaires (p.ex. Etopia, G1000, De Wakkere Burger, Démocratie Ouverte) <sup>9</sup> <sup>4</sup>, liens avec le

monde académique (experts universitaires impliqués dans ses comités scientifiques ou évènements <sup>7</sup> ), et participation à des **réseaux sectoriels** (fédérations d'éducation permanente, centres d'archives, etc.). Cette inscription dans un réseau multiforme renforce l'impact du CPCP et la **complémentarité de son action** au sein de l'écosystème citoyen.

Enfin, en tant que **centre d'archives privées** reconnu par la FWB, le CPCP gère la conservation des archives de la mouvance politique sociale-chrétienne et démocrate-humaniste en Belgique francophone <sup>20</sup> . Il assure ainsi la préservation de fonds documentaires (archives de partis, personnalités, cabinets ministériels, organisations satellites, etc.) constituant un **patrimoine historique inestimable** pour comprendre l'évolution socio-politique du pays <sup>21</sup> . Ce volet archivistique, soutenu jusqu'à récemment par des subsides dédiés, illustre l'ancrage historique du CPCP et son rôle de **mémoire au service de la démocratie** <sup>22</sup> .

## Publics Cibles et Couverture Géographique

Le CPCP intervient auprès d'un **public très large et diversifié** à travers ses différents programmes. Dans le cadre du pôle **Éducation permanente**, les actions se concentrent sur des **adultes en situation de fragilité ou d'exclusion** (publics précarisés, isolés, en rupture sociale) afin de les aider à comprendre les mécanismes de la société et à devenir acteurs de changement <sup>23</sup> . Ces activités sont menées *sur le terrain* en partenariat avec de multiples structures de proximité : associations de cohésion sociale, maisons de quartier, CPAS, associations d'aînés, centres d'accueil, maisons médicales, etc. <sup>24</sup> . Le CPCP priviliege une approche participative où **le groupe de citoyens décide lui-même des thèmes à explorer**, en partant du vécu des participants pour co-construire des projets collectifs (atelier d'écriture, exposition, court-métrage, journal de quartier, etc.) <sup>25</sup> <sup>26</sup> .

Le **pôle Formation**, quant à lui, touche aussi bien des **jeunes** (interventions dans les écoles, maisons de jeunes), des **adultes** en formation continue que des **seniors** (animations en maisons de repos) ou des **professionnels du secteur public et associatif** <sup>27</sup> . En effet, le catalogue de formations citoyennes du CPCP est proposé *sur mesure* à des institutions variées : hautes écoles, administrations communales, organismes d'insertion, syndicats, ONG, etc., en plus des formations ouvertes à tous au sein des antennes du CPCP <sup>27</sup> . Cette capacité à intervenir auprès de **publics cibles multiples** (du lycéen à la personne âgée, du bénévole associatif à l'agent communal) témoigne de la souplesse pédagogique de l'organisation. Le public bénéficiaire est donc hétérogène, et le CPCP adapte ses méthodes en fonction des besoins et profils des participants, y compris pour des publics spécifiques comme les **primo-arrivants** dans le cadre des parcours d'intégration citoyenne qu'il dispense en Wallonie <sup>28</sup> .

D'un point de vue **territorial**, le CPCP concentre ses activités sur l'**espace francophone de Belgique**. Son siège est établi à Bruxelles et il dispose d'une antenne régionale à Namur <sup>29</sup> <sup>30</sup> , couvrant ainsi tant la **Région de Bruxelles-Capitale** que la **Wallonie**. L'ASBL opère largement sur ces deux régions : elle a mené des projets dans de nombreuses communes wallonnes (du Hainaut au Luxembourg, en passant par Liège et le Brabant wallon) ainsi qu'à Bruxelles. Par exemple, le projet *DémoMètre* a vocation à être déployé à l'échelle de **toute la Wallonie** dès 2026 <sup>31</sup> , et le Prix Athéna a impliqué des villes des trois Régions du pays (Flandre, Wallonie, Bruxelles) <sup>11</sup> . On peut donc qualifier le rayonnement du CPCP de **supralocal** : bien qu'il s'adresse prioritairement à la communauté Wallonie-Bruxelles (public francophone), il n'hésite pas à nouer des coopérations au-delà (partenaires flamands, français, etc.) et à intervenir partout où ses expertises sont sollicitées en Belgique.

## Analyse Interne – Forces et Faiblesses

### Forces (atouts internes) :

- **Expertise pédagogique et pluridisciplinarité** : Le CPCP dispose d'une **équipe expérimentée et diversifiée**, comprenant des formateurs, animateurs et chercheurs issus de domaines variés (sciences politiques, histoire, anthropologie, etc.)<sup>32</sup>. Cette multidisciplinarité lui permet de couvrir de nombreux sujets (institutions, finances, consommation durable, critique des médias, etc.) et d'allier apports théoriques et méthodes participatives dans ses formations<sup>33</sup> <sup>34</sup>. L'approche par projets concrets et jeux pédagogiques (ex. le jeu **Ogrenco** sur le gaspillage alimentaire édité par le CPCP<sup>35</sup>) témoigne d'une solide capacité d'innovation pédagogique. Par ailleurs, la méthodologie d'**éducation permanente par l'action collective** – où les participants co-construisent le contenu des ateliers – constitue un savoir-faire apprécié, ancré dans la pédagogie active<sup>25</sup>.

- **Ancrage historique et légitimité institutionnelle** : Le CPCP bénéficie d'un **héritage historique important**, étant le dépositaire de la mémoire du courant social-chrétien en Belgique francophone. Via son centre d'archives reconnu, il conserve des dizaines de fonds d'archives politiques et associatives, garantissant la transmission de cette histoire aux chercheurs et aux citoyens<sup>21</sup>. Cette profondeur historique, conjuguée à son **ancienneté comme mouvement d'éducation populaire** (issu du pilier démocrate-humaniste après 1945), confère au CPCP une légitimité et un **réseau de contacts établi** de longue date. De plus, son agrément officiel par la FWB depuis 2010 et les évaluations positives dont il a fait l'objet assoient sa crédibilité dans le secteur<sup>36</sup>.
- **Capacité d'analyse et production intellectuelle** : L'association se distingue par une **production régulière de publications** d'éducation permanente. Elle édite notamment la revue *Tumult* ainsi que des *Cahiers thématiques* (dont le *Cahier du numérique*) et publie en ligne de nombreuses **analyses** et **billets d'humeur** sur des enjeux de société actuels (logement, justice, climat, etc.)<sup>37</sup> <sup>38</sup>. Plusieurs chercheurs du CPCP alimentent ces réflexions, parfois en partenariat avec des universitaires, ce qui confère au CPCP une **expertise reconnue sur les questions de citoyenneté**. Sa capacité à documenter, évaluer et diffuser des connaissances (par ex. via des études comme *Stratégies et luttes face à l'Autorité* ou *Sans-abrisme, précarité et logement* récemment publiées<sup>39</sup>) renforce son rôle de **think tank citoyen** au service du public et des décideurs.
- **Réseau de partenaires et ancrage de terrain** : Le CPCP peut compter sur un **vaste réseau partenarial** couvrant différents secteurs. En interne, ses trois pôles collaborent en synergie, et en externe, l'ASBL travaille de concert avec de nombreuses associations locales et nationales, des pouvoirs publics à divers niveaux, et même des organisations internationales partageant des objectifs similaires. Cette aptitude à **co-construire des projets** (avec d'autres ASBL, collectifs citoyens, universités, etc.) est illustrée par des partenariats concrets : co-organisation d'événements avec des ONG (p.ex. G1000)<sup>9</sup>, adaptation d'outils développés à l'étranger grâce à des réseaux transfrontaliers (p.ex. Démocratie Ouverte en France)<sup>4</sup>, ou encore implication d'experts externes dans ses comités. Cette dynamique collaborative accroît l'impact du CPCP et permet un **ancrage au plus près des réalités locales**, grâce à la confiance établie avec un tissu de partenaires variés (communes, centres culturels, maisons de jeunes, etc.).

### Faiblesses (points à améliorer) :

- **Visibilité et communication digitales limitées** : La **présence numérique** du CPCP demeure relativement modeste au regard de l'ampleur de ses activités. Son site web, bien que riche en contenus, reste confidentiel auprès du grand public, et ses réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) réunissent une

audience limitée (quelques milliers d'abonnés). Cette faible visibilité en ligne réduit la portée de ses messages auprès des jeunes générations ultra-connectées. Le **marketing digital et la communication externe** sont donc des axes à renforcer – par exemple en modernisant le graphisme et en produisant plus de contenus multimédias viraux – pour accroître la notoriété de l'ASBL et toucher de nouveaux publics au-delà de ses cercles habituels.

- **Difficulté de renouvellement des publics** : Comme beaucoup d'acteurs de l'éducation permanente, le CPCP fait face au défi du **renouvellement de son audience**. Historiquement proche des milieux social-chrétiens et des structures associatives établies, l'ASBL doit sans cesse **s'adapter pour intéresser de nouveaux publics**, en particulier les jeunes adultes et les publics plus divers culturellement. Malgré la variété de son offre, une grande partie des bénéficiaires actuels sont des adultes déjà sensibilisés ou captifs via des organisations partenaires. La **mobilisation de citoyens « hors radar »** (jeunes non encadrés, publics néerlandophones, travailleurs du secteur privé, etc.) reste perfectible. Le CPCP en est conscient et veille à régulièrement enrichir son catalogue de formations pour répondre à l'évolution des besoins d'un public hétéroclite <sup>40</sup>, mais le risque est de **prêcher aux convaincus** si aucune stratégie n'est développée pour aller vers des audiences inédites (par ex. via des formats plus ludiques, des partenariats avec des influenceurs, etc.).
- **Dépendance aux financements publics** : Le modèle économique du CPCP repose très majoritairement sur des **subventions publiques décrétale**s (FWB) ou contractuelles (Région, communes). Cette dépendance le rend vulnérable aux aléas budgétaires et politiques. L'association dispose de peu de ressources propres ou alternatives (pas de cotisations significatives du public, peu de mécénat privé identifié), ce qui limite sa marge de manœuvre financière. En cas de restrictions budgétaires dans le non-marchand, le CPCP pourrait être touché de plein fouet. Par exemple, les **subsides facultatifs** octroyés par la FWB ont déjà été réduits en 2025 dans le cadre d'économies globales <sup>41</sup>. De même, une décision gouvernementale mettant fin à la subvention des centres d'archives politiques mettrait en danger ce pan d'activité du CPCP <sup>42</sup>. L'absence de diversification des financements constitue donc une faiblesse structurelle, nécessitant d'explorer d'autres sources (fonds philanthropiques, UE, prestations payantes, etc.) pour sécuriser l'avenir.
- **Positionnement et concurrence sectorielle** : Bien que bénéficiant d'un positionnement unique lié à son héritage, le CPCP évolue dans un **secteur concurrentiel** où de nombreuses autres ASBL d'éducation permanente ou d'éducation civique proposent des activités similaires (analyses, animations, formations citoyennes). On pense à des organisations telles qu'Etopia (pilier écologiste), Présence et Action Culturelles – PAC (pilier socialiste), la Ligue de l'Enseignement, le CAL/Laique, etc., sans compter des mouvements émergents sur des niches (éducation aux médias, initiatives de démocratie participative locales autonomes, etc.). Cette pluralité d'offres peut diluer la visibilité du CPCP et compliquer la **recherche de nouveaux publics ou financements**, d'autant que certaines associations « concurrentes » innoveront également et rivalisent pour les mêmes appels à projets. Le défi pour le CPCP est de **clarifier son identité** (son plus-value propre) et de trouver sa place complémentaire sans se disperser, sous peine d'être perçu comme redondant. Un effort de différenciation (par ex. insister sur son expertise archivistique unique, ou sur sa méthode participative spécifique) et de **collaboration plutôt que compétition** avec les homologues du secteur pourrait convertir cette faiblesse en opportunité.

## Analyse Externe - Opportunités et Menaces

### Opportunités (facteurs externes favorables) :

- **Dynamiques sociétales propices à la participation** : Le contexte actuel en Belgique offre des opportunités pour une organisation comme le CPCP. On observe un **intérêt croissant des pouvoirs publics pour la participation citoyenne** à tous les niveaux. De plus en plus de villes et communes lancent de nouvelles formes de participation citoyenne, faisant de leurs communautés de véritables pépinières d'idées pour dynamiser la démocratie locale <sup>43</sup>. Cette tendance, encouragée par les autorités (par ex. subsides régionaux pour budgets participatifs pilotes, conférence sur le renouveau démocratique en vue des élections communales, etc.), crée une **demande accrue d'expertise** en facilitation et méthodologie participative. Le CPCP, fort de son expérience, peut saisir l'occasion pour se positionner en **partenaire de référence des communes** souhaitant innover démocratiquement. Par ailleurs, les **enjeux sociétaux actuels** – crise climatique, inégalités sociales post-Covid, défi de la désinformation numérique, question du vivre-ensemble interculturel – soulignent l'importance de l'éducation citoyenne et permanente. Le CPCP aborde déjà nombre de ces thèmes (consommation durable, violences institutionnelles, médias et esprit critique, etc.) et pourrait capitaliser sur cette actualité pour proposer de **nouvelles initiatives** (ateliers climat, projets autour de la cohésion sociale, etc.) en phase avec les préoccupations du moment.

- **Nouveaux appels à projets et financements** : Malgré les contraintes budgétaires globales, des **opportunités de financement ciblées** existent. Des fondations et organismes publics lancent régulièrement des **appels à projets** dans des domaines connexes (citoyenneté numérique, inclusion sociale, éducation financière, transition écologique, etc.). Par exemple, la Fondation Roi Baudouin offre des soutiens allant jusqu'à 15 000 € pour des projets d'éducation financière en 2025 <sup>44</sup>, et d'autres fonds s'intéressent à la participation des jeunes, au dialogue interculturel, etc. Le CPCP pourrait diversifier ses ressources en répondant à de tels appels innovants. De plus, au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, une réforme en cours vise à pérenniser et à **pluriannualiser certains financements** associatifs jugés structurants, tout en maintenant un budget dédié à l'innovation et aux projets pilotes <sup>41</sup> <sup>45</sup>. Si le CPCP parvient à être identifié comme acteur innovant, il pourrait bénéficier de conventions pluriannuelles plus stables ou de financements d'expérimentation. Cette évolution du mode de subvention – encore en discussion – constitue une **chance de stabilisation et de croissance** pour l'ASBL, à condition de bien se positionner comme porteur de projets novateurs (par ex. mutualisation de ressources inter-associatives, développement d'outils numériques comme le DémôMètre, etc.).
- **Synergies inter-associatives et académiques** : L'évolution des mentalités tend vers davantage de **collaboration entre secteurs**. Il y a une reconnaissance que les enjeux complexes (radicalisation, exclusion sociale, crise de confiance démocratique...) nécessitent des réponses concertées. Le CPCP pourrait tirer parti de cette ouverture pour nouer des **partenariats stratégiques** renforcés : co-création de programmes avec d'autres associations complémentaires (par ex. un projet commun CPCP-Etopia sur la mémoire démocratique suite à leur alliance dans la défense des archives <sup>22</sup>, ou avec des organisations de jeunesse pour toucher plus de jeunes). De même, le monde **académique** est de plus en plus enclin à s'associer à des acteurs de terrain pour des projets de recherche-action participatifs. Le CPCP, qui a déjà des comités d'accompagnement composés d'experts universitaires sur certains projets <sup>7</sup>, pourrait institutionnaliser ces liens (convention avec une université pour un observatoire de la citoyenneté, encadrement de mémoires/doctorats, etc.). Ces synergies lui apporteraient crédibilité scientifique et accès à de nouvelles connaissances, tout en offrant aux chercheurs un terrain d'application. Enfin, le **numérique** est une opportunité en soi : la transformation digitale, accélérée par la pandémie, ouvre de nouveaux canaux (plateformes d'e-learning, webinaires citoyens, forums en ligne) que le CPCP peut investir pour élargir son audience géographique et

toucher notamment les publics empêchés ou plus jeunes. En somme, un contexte favorable se dessine pour les acteurs capables de collaboration et d'innovation, ce qui correspond aux atouts que le CPCP peut mobiliser.

#### **Menaces (risques externes) :**

- **Pressions budgétaires et décisions politiques défavorables** : L'environnement financier du secteur non-marchand en FWB est marqué par la **rigueur budgétaire**. Le Gouvernement de la FWB a récemment cherché des économies, ciblant notamment certaines lignes budgétaires " facultatives ". Par exemple, 5 millions d'€ ont été coupés en 2025 dans les subsides facultatifs aux associations <sup>41</sup>, ce qui réduit les marges de financement ponctuel. Plus inquiétant encore, des **projets de suppression de subventions** ont émergé : en 2025, la FWB a évoqué la fin de la reconnaissance et du subventionnement des centres d'archives privées liés à un parti politique, ce qui toucherait directement le CPCP et Etopia <sup>42</sup>. Ce plan, justifié par un argument de "neutralité", est perçu comme une attaque contre le pluralisme mémoriel et a été dénoncé par le CPCP comme affaiblissant un pilier de la démocratie <sup>22</sup> <sup>46</sup>. S'il devait se concrétiser, le CPCP perdrait un financement important et devrait assumer l'archive sans soutien, voire risquer la fermeture de ce service. Plus généralement, l'**instabilité des politiques publiques** (alternance gouvernementale en 2024-2025, priorités changeantes) menace la pérennité des subsides décrétiaux d'éducation permanente. Un moratoire ou un gel des agréments EP n'est pas exclu, ce qui figerait les moyens alloués malgré l'augmentation des coûts. Ces menaces externes majeures exigent du CPCP une vigilance et un effort de plaidoyer pour défendre l'importance de ses missions (comme il l'a fait via des communiqués conjoints avec Etopia) <sup>47</sup> <sup>48</sup>.

- **Concurrence et saturation du secteur associatif** : Le paysage associatif en éducation permanente est dense en Wallonie-Bruxelles, avec un nombre élevé d'opérateurs sur des créneaux parfois proches. Cette **concurrence** peut se traduire par une **concurrence pour les financements** (appels à projets très sélectifs où seules quelques associations seront retenues), mais aussi par une **dispersion de l'attention du public**. Les citoyens et bénévoles sollicités par de multiples initiatives risquent de s'essouffler ou de ne pas identifier clairement l'offre du CPCP. Par ailleurs, des acteurs émergents plus médiatiques (ex. mouvements citoyens informels nés sur les réseaux sociaux, plateformes en ligne) peuvent capter l'intérêt sur les thématiques de citoyenneté, au détriment des structures plus traditionnelles. Le CPCP, s'il n'y prend garde, pourrait souffrir d'un **déficit de visibilité comparée** face à des initiatives plus agiles ou plus spécialisées. Enfin, la **concurrence** s'observe aussi du côté des **ressources humaines bénévoles ou qualifiées** : recruter de bons formateurs ou animateurs peut devenir difficile si d'autres organisations offrent de meilleures conditions ou une image plus attractive pour les jeunes professionnels. Cette pression concurrentielle oblige le CPCP à se démarquer et à innover pour rester pertinent.
- **Évolution des comportements citoyens** : Une tendance préoccupante pour les associations citoyennes est le **désengagement ou la méfiance croissante d'une partie du public** envers les structures instituées. On constate une baisse de participation dans certaines activités collectives classiques (conférences, ateliers en présentiel, engagements réguliers) au profit de mobilisations plus ponctuelles ou virtuelles. La **lassitude démocratique** et la défiance envers les "intermédiaires" (partis, associations subventionnées) peuvent constituer une menace pour le CPCP, dont la mission même est de stimuler la participation. Si les citoyens les plus critiques perçoivent l'ASBL comme institutionnelle ou liée à un ancien pilier, ils risquent de ne pas s'en rapprocher. De plus, la **concurrence des loisirs numériques** et le manque de temps disponible chez les actifs font qu'il est difficile d'attirer du monde sur la durée dans des groupes d'éducation permanente. La crise du COVID a par ailleurs creusé certains isolements et changé les habitudes (plus d'interactions en ligne, moins de déplacements), ce qui impose de repenser les modalités d'animation. En somme, le CPCP doit composer avec une **évolution socioculturelle**

potentiellement défavorable où l'engagement associatif doit se réinventer pour toucher les citoyens "numériques" et recréer de la confiance. Faute de quoi, il pourrait voir son impact s'éroder par manque de participants ou d'attention du public.

## Formes de Collaboration Actuelles au CPCP

Le CPCP a déjà mis en place diverses **modalités de collaboration** dans son fonctionnement courant, que ce soit en interne ou avec l'extérieur :

- **Co-création de projets avec des partenaires** : C'est un aspect fort de la démarche du CPCP. L'association s'associe souvent avec d'autres structures pour concevoir et réaliser ses actions. Par exemple, le projet *DémoMètre* a été élaboré **en partenariat étroit** avec l'ONG *Démocratie Ouverte* qui en est l'initiatrice, et avec un comité d'accompagnement pluridisciplinaire réunissant des acteurs académiques, associatifs et institutionnels <sup>7</sup>. De même, le **Prix Athéna** a été coorganisé avec deux partenaires (G1000 et De Wakkere Burger) dès sa conception et a mobilisé un jury comprenant des experts de différentes organisations <sup>9 49</sup>. Ce mode collaboratif se retrouve dans nombre d'initiatives du CPCP : l'ASBL agit souvent comme **facilitateur** ou coordinateur de projets multi-acteurs (commune + citoyens + associations locales), plutôt qu'en solo. Cette pratique de **partenariat de co-création de contenu** est inscrite dans son ADN et lui permet de bénéficier de ressources partagées (idées, expertise, relais de communication) tout en renforçant le tissu associatif.
- **Appui aux collectivités et institutions (prestations de service)** : Par le biais de son pôle *Participation citoyenne*, le CPCP propose des **services d'accompagnement méthodologique** aux organisations qui en font la demande <sup>50 51</sup>. Concrètement, il intervient comme **facilitateur** externe pour animer des panels citoyens, des marches exploratoires, élaborer des budgets participatifs ou conduire des évaluations participatives sur mesure <sup>52 53</sup>. Ce travail se fait en étroite collaboration avec l'entité demandeuse (commune, CPAS, association...), donc dans une logique de **co-construction** du processus. Le CPCP adapte ses outils au contexte de chaque partenaire et forme éventuellement leurs équipes aux mécanismes de participation <sup>54</sup>. Ce type de collaboration contractuelle, généralement **financée par la partie commanditaire**, constitue pour le CPCP autant une mission qu'une source de revenus (sous forme de conventions ou subsides spécifiques). Les nombreuses références de "*Nos projets*" sur le site CPCP (consultations urbanistiques à Enghien, budgets participatifs à Walhain et Chaudfontaine, etc. <sup>55 56</sup>) témoignent de cette collaboration active avec le secteur public local.
- **Groupes d'éducation permanente et co-animation** : En interne, le CPCP favorise la **participation de ses publics** dans la création des contenus des ateliers EP. Chaque **groupe d'éducation permanente** (groupe local de citoyens accompagnés par un animateur du CPCP) fonctionne sur le principe que "*c'est le groupe qui décide du contenu*" <sup>57</sup>. Les participants sont donc **co-auteurs** des projets menés, choisissant collectivement le thème à aborder et les actions à réaliser (exposition, plaidoyer, etc.). L'animateur/trice CPCP adopte un rôle de **facilitateur** plutôt que de seul expert, ce qui est une forme de **collaboration horizontale** entre l'association et les citoyens bénéficiaires. Cette approche de *co-création avec le public* se traduit concrètement par des réalisations tangibles – brochure conçue avec des parents, court-métrage tourné par le groupe, *tiny house* construite collectivement, etc. <sup>26</sup> – qui sont autant de réussites partagées. Ainsi, la collaboration ne se limite pas aux partenaires institutionnels, elle s'étend jusqu'aux **usagers eux-mêmes, considérés comme partenaires du changement**.

- **Réseau de volontaires et stagiaires** : Le CPCP fait appel **ponctuellement à des volontaires** ou à des étudiants stagiaires pour soutenir certaines de ses activités, bien que cela ne soit pas très visible publiquement. Par exemple, pour son centre d'archives, il est envisageable qu'il mobilise des **bénévoles spécialisés** (en archivistique, histoire) afin d'aider à classer ou numériser des documents, étant donné le volume de fonds à traiter. De même, lors d'événements comme des colloques ou remises de prix, l'ASBL peut solliciter des volontaires (accueil, logistique, etc.). Cependant, aucune **campagne formelle d'appel à volontaires** n'est affichée sur le site. En revanche, on trouve une rubrique « *Nous rejoindre* » orientée vers l'emploi, où le CPCP indique **recruter régulièrement** de nouveaux collaborateurs et invite aux candidatures spontanées même en l'absence d'offre ouverte<sup>58</sup>. Cela montre une ouverture à l'apport de nouvelles compétences, que ce soit via des recrutements salariés ou des contributions bénévoles. On peut supposer que le CPCP a tout intérêt à développer davantage un réseau de **volontaires actifs** (par ex. anciens participants devenus animateurs bénévoles, ou experts retraités souhaitant s'impliquer) afin d'étendre son rayonnement, mais cette pratique reste encore embryonnaire et pourrait être systématisée.
- **Partenariats de publication et échanges de contenus** : Le CPCP collabore aussi indirectement via **l'échange de contenus** et la mutualisation d'informations avec d'autres centres de documentation ou médias associatifs. Par exemple, il est membre du *Réseau IDée*, qui fédère des ressources pédagogiques et partage l'agenda des formations (le CPCP y publie certaines offres de formation<sup>59</sup>). De plus, le CPCP et d'autres associations d'éducation permanente se citent mutuellement dans leurs études ou co-signent des cartes blanches sur des enjeux communs (comme le communiqué CPCP-Etopia mentionné plus haut sur la sauvegarde des archives politiques). Ces formes de collaboration intellectuelle et informative renforcent la **coopération sectorielle** et permettent d'unir les voix pour peser davantage (par ex. plaidoyers conjoints auprès du gouvernement via la fédération FESEFA).

En résumé, le CPCP pratique déjà une **palette étendue de collaborations** : internes (avec ses publics, ses équipes polyvalentes), et externes (avec des partenaires associatifs, académiques, publics, et via l'engagement de volontaires ou experts). Cette culture partenariale est un atout sur lequel s'appuyer pour aller plus loin.

## Pistes de Partenariats Stratégiques Proposées

À partir du diagnostic (SWOT) ci-dessus, plusieurs besoins du CPCP se dégagent : renforcer sa visibilité numérique, rajeunir et diversifier son audience, sécuriser et diversifier ses ressources, tout en poursuivant son innovation pédagogique. Pour répondre à ces défis, on peut imaginer différentes **formes de partenariats stratégiques**, articulées autour de contributions bénévoles spécialisées, d'expertises techniques extérieures et de renforcement d'activités participatives :

- **1. Programme de volontariat spécialisé** : Mettre sur pied un **réseau de bénévoles qualifiés** disposés à apporter leurs compétences au CPCP sur des projets ciblés. Par exemple, recruter des **bénévoles "ambassadeurs digitaux"** (jeunes communicants, graphistes ou community managers volontaires) qui aideraient à animer les réseaux sociaux, à moderniser la communication en ligne, à créer des vidéos pédagogiques virales, etc. Ce bénévolat de compétence améliorerait la *visibilité digitale* de l'ASBL sans peser sur son budget. De même, des **volontaires seniors expérimentés** (anciens enseignants, animateurs socio-culturels à la retraite) pourraient être mobilisés pour co-animer des ateliers ou mentoriser de nouveaux formateurs. Ce *mentorat bénévole* apporterait un plus en matière d'expertise pédagogique et d'**ancrage intergénérationnel**. Le CPCP pourrait formaliser ce programme en lançant un **appel**

à volontaires (via son site et ses partenaires) en décrivant les missions bénévoles ouvertes (communication, archivage, animation locale, etc.), ce qui contribuerait aussi à renouveler sa base de soutien.

- **2. Partenariats techniques et numériques** : Nouer des **alliances stratégiques avec des acteurs technologiques** pour innover dans les outils citoyens. Par exemple, s'associer à une **équipe tech (start-up ou FabLab)** pour développer une application mobile ou une plateforme web open-source qui complèterait les ateliers en présentiel (forum citoyen en ligne, outil de sondage participatif, bibliothèque numérique interactive des publications CPCP, etc.). En échange de visibilité ou de retombées RSE (responsabilité sociale des entreprises), une entreprise de développement pourrait offrir son *expertise technique* au CPCP afin de créer un produit innovant servant la mission citoyenne. Ce type de partenariat "**pro bono technologique**" aiderait le CPCP à combler son retard numérique et à proposer des formats d'engagement modernes (par ex. consultations hybrides présentiel/online, jeux sérieux numériques sur la citoyenneté). Par ailleurs, le CPCP pourrait solliciter des **étudiants en informatique ou en data design** (via un hackathon ou des stages) pour valoriser ses données (par ex. créer des infographies interactives à partir de ses études, ou un musée virtuel de ses archives). Ces collaborations techniques renforceraient la **capacité d'innovation** de l'ASBL et son attractivité auprès des publics connectés.
- **3. Coopération pour l'animation d'ateliers et d'événements** : Pour étendre son empreinte territoriale et rajeunir ses participants, le CPCP pourrait initier des **partenariats avec des organisations de jeunesse ou d'éducation informelle**. Par exemple, co-organiser des **ateliers citoyens dans les maisons de jeunes** ou les universités, en s'appuyant sur les animateurs de ces structures et des formateurs CPCP. Le principe serait de **co-animer** les sessions (bénéficiant de la connaissance du public local par la structure partenaire, et de la méthodologie CPCP) afin de toucher un public qui ne viendrait pas spontanément aux activités du CPCP. De même, l'ASBL pourrait proposer à des **collectifs citoyens émergents** (groupes Facebook locaux, initiatives de quartiers) de collaborer pour donner une dimension plus structurée à leurs actions – par exemple en offrant une *formation d'animation* à leurs membres bénévoles, qui en contrepartie relaieraient les démarches du CPCP auprès de nouvelles communautés. Ce type de **partenariat de co-animation** permettrait de *mailer le territoire* et de mutualiser les forces vives pour l'**éducation citoyenne de terrain**. En outre, pour accroître sa visibilité, le CPCP gagnerait à intégrer des **événements grand public** aux côtés d'autres acteurs (salons de l'éducation, festivals citoyens, forums associatifs), via des stands ou des animations conjointes. En s'alliant par exemple avec la Ligue de l'Enseignement ou d'autres associations, il pourrait coréaliser des **événements phares** (colloques, journées de la citoyenneté) qui bénéficieraient d'une audience élargie et de cofinancements partagés.
- **4. Partenariats de financement et mécénat ciblé** : Pour pallier sa dépendance aux subsides publics, le CPCP pourrait rechercher des **partenaires financiers privés ou parapublics** partageant ses valeurs. Par exemple, développer un **mécénat d'entreprise** auprès d'entreprises à forte implication sociétale (banques coopératives, entreprises de l'ESS, fondations d'entreprise engagées dans l'éducation ou la cohésion sociale). En échange d'une visibilité et de la possibilité pour leurs employés de participer à des ateliers citoyenneté (dans le cadre de volontariat d'entreprise), ces partenaires apporteraient un soutien financier ou en nature à certains projets. Le CPCP pourrait cibler des projets porteurs (par ex. un programme d'ateliers sur la **finance éthique** soutenu par une fondation bancaire éthique, ou un cycle sur la **transition écologique** financé par une fondation environnementale). Par ailleurs, intensifier les **partenariats académiques** peut ouvrir la porte à des cofinancements (projets subsidiés par des fonds de recherche, européens ou régionaux, impliquant une université et le CPCP). En se positionnant

comme **laboratoire de terrain** pour la recherche appliquée, l'ASBL pourrait ainsi bénéficier de budgets externes tout en contribuant à la production de savoirs. Ce genre de partenariats stratégiques, alliant financement et contenu, garantirait davantage de **soutenabilité financière** et d'impact.

- **5. Renforcement du plaidoyer et front commun sectoriel** : Enfin, bien que n'étant pas un partenariat au sens classique, il est stratégique pour le CPCP de **s'allier aux autres acteurs du secteur** pour défendre leurs intérêts communs. La menace pesant sur les centres d'archives politiques, par exemple, a montré l'utilité de se coordonner (CPCP + Etopia + association des archivistes) pour faire entendre raison au gouvernement<sup>48</sup>. Poursuivre ce type de **coalition** (via la FESEFA ou des fronts ad hoc) représente une forme de partenariat politique important. Cela permettrait de **sécuriser l'environnement externe** (subsidies, cadre légal) – condition sine qua non pour mettre en œuvre sereinement les projets de terrain. Le CPCP devrait donc jouer un rôle actif dans ces plateformes collectives, y apporter son expertise et peut-être en tirer en retour une meilleure reconnaissance publique.

En synthèse, ces pistes de partenariats – **volontariat de compétences, alliance technologique, co-animation locale, mécénat stratégique et coalition politique** – forment un ensemble cohérent pour renforcer le CPCP. Elles visent à combler ses faiblesses (communication, publics nouveaux, financements) tout en valorisant ses forces (réseau, expertise, adaptabilité). En les déployant progressivement, le CPCP pourrait accroître son **impact sociétal** et sa **résilience institutionnelle**, tout en restant fidèle à sa mission d'émancipation citoyenne.

## Contacts Clés pour une Prospection Ciblée

Pour engager un **partenariat** ou proposer une collaboration au CPCP, il est recommandé de contacter les personnes suivantes au sein de l'organisation :

- **Nadège Buquet – Directrice générale** du CPCP<sup>15</sup>. En tant que responsable de la vision stratégique et du pilotage global, c'est un point de contact privilégié pour toute proposition de partenariat d'envergure ou institutionnel. Elle pourra orienter la demande vers le bon département le cas échéant. (*Email : info@cpcp.be ; Tél : +32 2 318 44 33*)
- **Éléonore Goffin – Coordinatrice (Éducation permanente)**<sup>60</sup>. Membre du comité de coordination, elle est susceptible de superviser les projets d'éducation permanente. À contacter de préférence pour les initiatives concernant les **ateliers d'éducation permanente** avec des publics précarisés ou les collaborations avec des associations locales sur le terrain. (*Contact EP : ep@cpcp.be*)
- **Jaime Rosero – Coordinateur Participation citoyenne**<sup>17</sup>. Référent pour le **pôle Participation**, c'est l'interlocuteur idéal pour discuter de projets impliquant des **processus participatifs** (budgets participatifs, consultations citoyennes, facilitation) ou des partenariats avec des communes/institutions. Il pourra évaluer les demandes de services en facilitation et co-création de démarches participatives. (*Contact Participation : participation@cpcp.be*)
- **Karin Dubois – Coordinatrice Pôle Formation**<sup>16</sup>. Responsable de l'offre de **formations citoyennes**, elle est la personne à joindre pour proposer des collaborations en matière de **conception de formations, de modules pédagogiques** ou d'interventions dans un cadre formatif (écoles, entreprises, etc.). Toute proposition relative au catalogue de formations

(thématique nouvelle, adaptation pour un public spécifique, etc.) peut lui être adressée. (*Contact Formation : formation@cpcp.be*)

- **Marie-Cerise Fivet - Archiviste-Historienne** du CPCP<sup>61</sup>. Si le partenariat envisagé concerne le **centre d'archives** (par ex. un projet de valorisation du patrimoine, de numérisation, ou une recherche historique collaborative), il est pertinent de contacter Mme Fivet qui gère la conservation des fonds et pourrait coordonner des volontaires ou partenariats techniques liés aux archives. (*Contact Archives : via info@cpcp.be ou archives-cpcp.be*)

En complément, le CPCP dispose d'un **point de contact général** à son siège de Bruxelles (Avenue des Arts 50, 1000 Bruxelles) et à son antenne de Namur (Rue du Lombard 8, 5000 Namur)<sup>62</sup>. Une prise de contact initiale peut se faire via le **courriel info@cpcp.be** ou le **formulaire de contact en ligne** sur le site du CPCP<sup>63</sup><sup>64</sup>. Le secrétariat réorientera vers le bon interlocuteur interne selon la nature de la demande. Par ailleurs, pour suivre l'actualité de l'ASBL et repérer d'éventuelles opportunités de contribution (emploi ou bénévolat), on peut s'abonner à la **newsletter mensuelle** du CPCP ou à ses réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn)<sup>65</sup>.

**Sources :** Les informations ci-dessus proviennent de l'analyse du site officiel du CPCP<sup>2</sup><sup>6</sup>, de ses publications et rapports d'activité, ainsi que de ressources externes (communiqués de presse conjoints<sup>22</sup><sup>42</sup>, fiche Réseau IDée<sup>3</sup>, interview sectorielle sur MonASBL.be<sup>41</sup><sup>45</sup>). Elles offrent un panorama complet de la stratégie, de l'écosystème et des perspectives de développement pour Citoyenneté & Participation. Chaque recommandation de partenariat est formulée au regard des forces et faiblesses identifiées et dans l'optique de renforcer la mission citoyenne de l'organisation.<sup>2</sup><sup>23</sup>

---

<sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>37</sup> <sup>38</sup> <sup>39</sup> CPCP - Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation  
<https://www.cpcp.be>

<sup>3</sup> <sup>35</sup> <sup>59</sup> CPCP | Réseau IDée  
<https://www.reseau-idee.be/fr/cpcp>

<sup>4</sup> <sup>7</sup> <sup>8</sup> <sup>31</sup> Le DémoMètre : Ensemble, améliorons la démocratie locale ! | Citoyenneté & Participation  
<https://www.cpcp.be/le-demometre-ensemble-ameliorons-la-democratie-locale/>

<sup>5</sup> <sup>6</sup> <sup>14</sup> <sup>29</sup> CPCP - Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation en bref !  
<https://www.cpcp.be/cpcp/>

<sup>9</sup> <sup>10</sup> <sup>11</sup> <sup>43</sup> <sup>49</sup> Le Prix Athena | Citoyenneté & Participation  
<https://www.cpcp.be/le-prix-athena/>

<sup>12</sup> <sup>13</sup> <sup>55</sup> <sup>56</sup> Nos projets | Citoyenneté & Participation  
<https://www.cpcp.be/participation-citoyenne/nos-projets/>

<sup>15</sup> <sup>16</sup> <sup>17</sup> <sup>28</sup> <sup>60</sup> <sup>61</sup> L'équipe | Citoyenneté & Participation  
<https://www.cpcp.be/cpcp/equipe/>

<sup>18</sup> <sup>23</sup> <sup>24</sup> <sup>25</sup> <sup>26</sup> <sup>57</sup> Éducation permanente | Citoyenneté & Participation  
<https://www.cpcp.be/ep/>

<sup>19</sup> Informations pratiques | Citoyenneté & Participation  
<https://www.cpcp.be/ep/informations-pratiques/>

<sup>20</sup> CPCP  
<https://www.archives-cpcp.be/>

- <https://etopia.be/blog/2025/10/16/preserver-la-memoire-cest-defendre-la-democratie/>
- <https://www.cpcp.be/cpcp/pole-formation/>
- <https://www.cpcp.be/contact/>
- <https://monasbl.be/nouvelles/financement/quel-avenir-pour-le-financement-des-asbl-en-fwb-degryse-devoile-sa-feuille-de>
- <https://kbs-frb.be/fr/outils-deducation-financiere-appel-2025>
- <https://www.cpcp.be/participation-citoyenne/nos-services/>
- <https://www.cpcp.be/job/>