

Compte rendu – Événement NEETWork du 19 juin 2026 :

Le secteur de l'insertion socioprofessionnelle à bout de souffle : comment construire une insertion durable ?



Introduction

Le 19 juin dernier, dans le cadre du projet européen [NEETWork](#), **POUR LA SOLIDARITÉ-PLS** a réuni différent-es acteur·rices du secteur de l'insertion socioprofessionnelle autour d'une question centrale : comment construire une insertion durable avec des acteurs de l'ISP à bout de souffle ? Ce temps d'échange avait pour objectif de :

- **Mieux comprendre** les effets structurels des logiques actuelles de financement
- **Partager** des constats de terrain
- **Réfléchir collectivement** aux conditions nécessaires pour renforcer la capacité d'action des structures d'insertion

De l'engagement militant à l'appel à projet : vers une mise sous tutelle de l'action associative

Jacques Moriau, Sociologue, chargé de cours à l'ULB et chargé de recherche au Conseil Bruxellois de Coordination socio-politique (CBCS)

En ouverture, **Jacques Moriau** a retracé l'histoire des relations entre pouvoirs publics et secteur associatif subsidié, et la manière dont cette relation façonne à la fois le projet du « monde associatif » et le rapport de l'associatif à ses usager·ère·s.

Il a mis en évidence **quatre grandes phases** de cette évolution :

1. La sortie de la Seconde Guerre mondiale — **l'État organisateur**

Cette première étape repose sur un compromis social-démocrate : tout est à reconstruire sur une base aussi égalitaire que possible, dans un rapport de force favorable au mouvement populaire. Elle débouche sur un pacte social entre les différents piliers de la société belge (pilarisation), portée par les grandes associations issues des mouvements ouvriéristes, autour d'une idéologie partagée et universaliste d'émancipation des populations. L'État joue alors un rôle d'organisateur de grandes institutions, marquées par **l'organisation de masse et la solidarité**.

2e et 3e étapes : vers la professionnalisation — **l'État coordinateur**

Ces étapes correspondent à la crise civilisationnelle de l'Occident (Mai 68) et à une aspiration à l'ouverture des libertés. Elles voient la naissance de l'agglomération bruxelloise et la première réforme de l'État belge (communautés culturelles néerlandaise, française et allemande), ainsi que l'émergence de nouveaux dispositifs (maisons médicales, plannings familiaux) répondant à des besoins encore non pris en charge par l'État.

De nouvelles associations apparaissent, s'appuyant sur les piliers déjà constitués ; l'État prend alors une place de coordinateur d'initiatives privées. Ce mouvement débouche sur la professionnalisation du secteur : la « liberté subsidiée » permet de créer une force critique face à l'État, marquant un moment de reconnaissance de l'importance du secteur associatif. L'exemple de l'éducation permanente illustre cette première professionnalisation. Une **contractualisation se met en place entre les parties prenantes et l'État : les associations perdent en caractère militant, mais gagnent en professionnalisme**. Une définition plus normative des associations émerge, amorçant une forme de tutelle du secteur.

4e étape : l'État social actif — **l'État activateur**

Ce nouveau modèle de relation se superpose aux précédents avec l'arrivée des modèles de management public, qui contraignent la réactivité des associations dans un cadre financier public bien plus tendu, marqué par une diminution drastique des financements. Certains courants politiques cherchent à reprendre la main sur le pilotage de l'action publique — et donc associative — via la **généralisation des appels à projets**.

L'État devient « activateur » du secteur associatif, dans une logique de client-fournisseur.

La politique de l'appel à projet confisque en partie le sens de l'action associative : ce n'est plus l'association qui détermine son action, mais le financeur qui définit les problèmes et les actions à mettre en œuvre, parfois sans réelle concertation. Cette logique se radicalise et installe une forme de concurrence entre associations, dans un quasi-marché des financements, entraînant un épuisement des acteurs de terrain — les problématiques traitées ne s'améliorant jamais puisque l'enjeu devient de fonctionner avec des moyens sous-évalués plutôt que de résoudre les problèmes.

Plus largement, l'État social actif envisage le **travail social comme une gestion du déficit de populations jugées problématiques**, en intégrant différents acteurs autour d'une logique d'économie d'échelle. Il est demandé aux associations de collaborer à des politiques de responsabilisation des usager·ères, perçus comme responsables de leur propre situation.

Forme de l'Etat	Rapport Etat/associatif	Rapport associatif/Etat	Définition question sociale	Principe d'intervention
Compromis social-démocrate	Etat organisateur	Pilarisation	Solidarité	Emancipation
Société post-fordiste	Etat coordinateur	Mouvement social	Inégalité	Participation
Années 90		Professionalisation	Précarité	
Société néo-libérale	Etat activateur	Allégeance	Responsabilité	Gestion des déficits /réhabilitation

Le secteur associatif aujourd'hui : une situation d'allégeance

Jacques Moriau décrit une situation d'allégeance : la **mise à disposition libre et continue des moyens du secteur associatif à un pouvoir reconnu, avec une perte d'autonomie et de capacité de réflexion critique** face à la situation sociale actuelle.

Ces évolutions ont franchi un cap supplémentaire ces dernières années, particulièrement depuis l'arrivée du gouvernement « Arizona » et de partis de droite et d'extrême droite au pouvoir. Il évoque la notion de **nécropolitique** (Achille Mbembe) : les pouvoirs publics organisant des services visant à rendre la vie la plus difficile possible à certaines populations. C'est un phénomène particulièrement visible dans le traitement des migrations internationales, mais dont les effets de marge tendent à toucher d'autres populations (chômage, maladie).

Cette dynamique s'accompagne d'une « **brutalisation des surnuméraires** » (usager·ères comme professionnel·les qui les accompagnent) et d'une destruction organisée des dispositifs de solidarité et des contre-pouvoirs de la société civile (syndicats...), dessinant un État de plus en plus sécuritaire — un « État humanitaro-sécuritaire » assurant un minimum de services de survie tout en brutalisant les personnes concernées.

Conclusions intermédiaires

- D'une action associative à vocation de transformation sociale à une **action associative « pilotée »**, de plus en plus reprise en main par les pouvoirs publics.
- Des **associations « sous perfusion »**, dépendantes de subsides de plus en plus conditionnés.
- Un glissement vers des logiques « individualisantes » : le **travail porte sur le déficit personnel** plutôt que sur les causes structurelles.
- Une **invisibilisation des enjeux socio-écologiques** : l'associatif est cantonné au champ social, alors que questions sociales et écologiques sont indissociables □ enjeu d'intersectionnalité.

Le monde associatif se trouve à la croisée des chemins : **continuer pour préserver les subsides** qui permettent à la structure d'exister, **ou agir selon ce que l'on estime devoir faire**. Cela pose une question existentielle pour le secteur.

Trois ouvertures

1. Retrouver une posture militante, critique et politisée.
2. S'appuyer sur la Charte associative.
3. Reconsidérer le rapport aux publics : intermédiaire entre public et État, support du public face à l'État, ou capacités égales avec le public.

Les modes de financement de l'ISP : quels impacts sur les structures et les publics ?

Julien Charles, Sociologue, coordinateur de recherches au Cesep

Hugo Roegiers, Responsable analyse et plaidoyer à l'Interfédé CISP

Benjamin Bierlaire, Directeur Collaboration et Recours aux tiers au Forem

Thématique 1 — Le financement du secteur ISP

En Région wallonne, l'essentiel de l'ISP est financé par les décrets ; les appels à projets ne représentent qu'environ 5 % des financements. Julien Charles souligne la coexistence de subventions publiques, de financements liés à l'emploi et de ressources complémentaires (ventes, dons), tout en insistant sur la **forte dépendance aux financements publics** et la faible mobilisation du crédit bancaire par les associations. Celles-ci consacrent par ailleurs une part majoritaire (56%) de leurs ressources aux salaires, contre 20% pour les entreprises. Il met également en évidence une évolution vers une « re-marchandisation » et une structuration des appels à projets en amont, laissant peu de marge de manœuvre pour peser sur les dispositifs .

Hugo Roegiers précise que, pour les CISP, le financement repose sur un **assemblage de décrets sectoriels, de subsides à l'emploi (APE, Maribel), de financements du Fonds social européen et d'appels à projets**. Il insiste sur le caractère encore relativement structuré du modèle en Wallonie, tout en soulignant **l'entrée dans une phase de réforme et les incertitudes associées**, notamment quant à l'évolution de la liberté associative dans un contexte de diversification et de conditionnalisation des financements.

Au niveau du Forem, **quatre types de financement existent : marché public, appel à projets, partenariats (quasiment plus d'application aujourd'hui) et appel à manifestation d'intérêt**. Auparavant, les appels à projets laissaient une large marge d'appréciation et une consultation des associations ; la logique évolue désormais vers un fort accent sur les résultats et des besoins beaucoup plus précisément définis. L'appel à projet devient une porte de sortie pour faire évoluer ou créer de nouvelles activités.

Thématique 2 — Effets des financements sur les structures et les acteur·rices

Une étude comparative sur les modes de financement menée par Julien Charles et Thomas Chevalier¹ met en évidence une **différence de type de confiance, et donc de type de contrôle**. L'éducation permanente, financée au forfait, repose sur davantage de confiance, avec un contrôle qui ne porte pas uniquement sur l'argent mais aussi sur la nature des relations avec les usager·ères. **Il existe un continuum entre la façon dont les structures sont contrôlées dans l'ISP et la façon dont elles contrôlent elles-mêmes leurs stagiaires**. Le financement aux résultats interroge, lui, si les personnes ont trouvé un emploi a posteriori.

¹ J. Charles & T. Chevalier (avril 2026), *Argent public et autonomie associative* disponible en ligne [ici](#)

En ce qui concerne, les CISP, le financement structurel actuel, basé sur des heures de formation incluant un suivi psychosocial global, permet une certaine **autonomie** pédagogique tant que les heures sont réalisées. Les contraintes se situent surtout au niveau des dépenses (guide de dépenses éligibles) et des coûts salariaux. **L'absence, à ce stade, de financement aux résultats d'insertion garantit une liberté de travailler** avec tous les publics et de prendre le temps nécessaire au suivi psychosocial — un élément jugé très important.

Benjamin Bierlaire souligne qu'en Région wallonne, une **responsabilisation croissante des usager·ères et des chercheur·euse·s d'emploi** (« être acteur de son parcours ») tend à associer le mérite des financements publics à cette responsabilisation. Le cadre décrétoal offre malgré tout une garantie de publicité et de pérennité ; faute de nouveaux agréments, l'appel à projet devient une porte de sortie pour faire évoluer ou créer de nouvelles activités.

Thématique 3 — Effets des financements sur l'accompagnement et les publics

La question des résultats, de leur définition et de leur usage comme critère de financement constitue un point de tension central entre acteurs. Dans le secteur des CISP, la mission d'émancipation sociale reste première, mais **les évolutions réglementaires introduisent progressivement une logique de conditionnalité**. La réforme en cours s'inscrit dans cette trajectoire en évoquant la possibilité de sanctions en deçà d'un seuil de « **sorties positives** », sans que cette notion soit stabilisée. Hugo Roegiers souligne la difficulté de définir ces sorties, qui peuvent inclure l'emploi, la formation ou des formes plus larges de progression, tout en rappelant que l'accès à l'emploi dépend aussi fortement des conditions du marché du travail, ce qui nourrit une tension avec les autorités publiques sur la responsabilité des résultats.

Dans une perspective plus expérimentale, Julien Charles évoque les **Territoires Zéro Chômeur De Longue Durée (TZCLD)**² comme une approche alternative qui inverse la logique classique : il ne s'agit plus de mesurer une sortie de chômage mais de **garantir une entrée immédiate dans l'emploi**. Il met toutefois en évidence la **fragilité structurelle de ces dispositifs, dépendants de financements par appel à projet**, ce qui peut entraîner des ruptures brutales de parcours et d'emplois, indépendamment des résultats observés.

Enfin, Benjamin Bierlaire insiste sur la tension entre exigence d'évaluation et complexité des publics. Il rappelle que la montée en puissance des financements liés aux résultats soulève des questions d'efficacité et de ciblage. Le **risque identifié est celui d'un effet de sélection**, où les opérateurs seraient incités à travailler avec les publics les plus proches de l'emploi afin d'atteindre les objectifs fixés, au détriment des personnes les plus éloignées, pour lesquelles l'impact est pourtant le plus difficile à mesurer.

² J.Charles, E. Dermine & P.Hermant, *Territoires zéro chômeur de longue durée en Belgique* (2019), disponible en ligne [ici](#)

Comment des modèles collectifs renforcent-ils la capacité d'action des acteurs de l'insertion face aux défis actuels et aux logiques concurrentielles ?

Odile Dayez, Directrice Belgique de DUO for a JOB

Structure fondatrice de [Mentoring Belgium](#), coalition qui rassemble les acteurs du mentorat vers l'emploi présents dans les trois régions du pays

Stéphane Heymans, Directeur de la Centrale de Soins et Services à Domicile (CSD) et de Soins Chez Soi (SCS)

Structure fondatrice de [l'Alliance Otonom](#), alliance libre et intersectorielle réunissant des acteurs du vieillissement, de l'insertion socioprofessionnelle et de la santé

1. Pourquoi se regrouper ?

A l'origine, le mentorat n'était pas un secteur mais un ensemble d'initiatives. DUO for a JOB, qui ne fait que du mentorat, a dès le départ dépendu des appels à projets, ce qui a nécessité une diversification des financements pour assurer sa survie.

Par conséquent, faire entendre la nécessité de financements structurels a rendu indispensable une démarche collective, à l'échelle d'un secteur, permettant de proposer une offre plus large (territoires, publics) et de porter un plaidoyer politique plus pertinent grâce à cette diversité d'acteurs. **Le plaidoyer pour un cadre structurel étant la raison d'être de Mentoring Belgium**, la coalition reste restrictive sur l'admission de nouveaux membres, regroupés autour d'une raison d'être commune et d'un outil partagé : une définition commune du mentorat et des critères de qualité communs.

L'Alliance Otonom est née d'une intuition et d'un partage de constat entre **acteurs confrontés à des besoins de plus en plus complexes, dans un contexte de baisse des financements et de fatigue générale du système, suscitant un besoin de robustesse collective**. Une première tentative de fusion d'associations s'est soldée par un échec ; un projet de mutualisation a ensuite pu être relancé grâce à de nouveaux financements (récents, sur un horizon d'un an à un an et demi). Chaque institution dispose d'une voix, et l'alliance a d'abord misé sur le partage d'outils et de formations avant d'envisager d'aller plus loin.

2. Travailler ensemble

Mentoring Belgium regroupe 7 associations³ : certaines combinent le mentorat avec d'autres activités. **La coalition travaille sur une identité commune** (définition, critères de qualité), sur la **visibilité** (site web, charte graphique, interventions publiques), ainsi que sur **l'échange de bonnes pratiques et d'informations** (contacts, retours, avancées politiques), les rencontres et notes politiques, et un **soutien mutuel concret** pour comprendre et répondre à de nouveaux appels à projets.

Au sein de l'Alliance Otonom un travail similaire sur l'identité, la charte et les valeurs communes est réalisé, ainsi que sur **une matrice des besoins et des ressources que chacun**

³ 1. Duo For a Job (3 régions) ; 2. Mentor You et 3. Team 4 Job (Bruxelles) ; 4. Duo Solidaire & 5. CRI - CIMB Wapi (Wallonie) ; 6. FMDO & 7. Randstad (Flandre)



peut apporter aux autres. Concrètement : une bibliothèque d'outils, une messagerie instantanée facilitant les échanges entre équipes, un partage de catalogues de formation, quatre communautés de pratique (finance, RH, ISP, communauté), un mécanisme de prêt de trésorerie et un groupe de travail sur le fundraising. L'alliance souhaite aller plus loin, en partageant à terme des équipes communes via un mécanisme juridique d'association de frais.

3. Coopération vs concurrence

Stéphane Heymans souligne le haut niveau de **confiance** au sein du groupe, lié à son **caractère très intersectoriel** qui limite la concurrence directe, et qui enrichit les discussions en créant des trajectoires et des complémentarités.

Odile Dayez rappelle que la coalition, constituée en asbl, **ne dispose pas de financement propre : chacun gratifie sur son temps de travail pour donner du temps collectif, sans poste dédié neutre, ce qui crée une « tension saine »**. Les plus gros acteurs disposent de davantage de contacts politiques et de personnel, leur permettant de dégager plus de temps — l'implication variant donc selon la taille des structures. Chacun en retire néanmoins des bénéfices, qu'il s'agisse de défendre sa propre structure ou de jouer la carte intersectorielle, qui peut conférer une légitimité supplémentaire et permettre une offre plus globale. Certains sujets, en revanche, restent exclus du travail commun lorsque les structures sont directement en concurrence ; la coopération se concentre sur les sujets dont tous tirent un bénéfice partagé.

4. Ce que la coopération rend possible

Pour Odile Dayez, on parle aujourd'hui de plus en plus de mentorat, et de nouveaux appels à projets intégrant explicitement ce terme sont apparus — une évolution attribuée au fait de s'être structuré en secteur.

Stéphane Heymans cite le [groupe SOS](#) en France comme source d'inspiration, et considère que le simple fait que l'Alliance Otonom existe et fonctionne déjà de manière itérative (avec un SharePoint commun) constitue une victoire en soi. Il souligne aussi l'effet positif sur le bien-être des travailleurs : les communautés de pratique permettent à des pairs de se retrouver pour échanger de manière concrète sur leur métier, ce qui leur fait du bien.

5. Conseils et perspectives

Stéphane Heymans insiste sur la nécessité d'une grande confiance entre organisations et sur la capacité à lâcher un peu de pouvoir : certains processus impliquent de ne plus décider seul et de renoncer à une part d'autonomie. Il recommande de ne pas dépasser une douzaine de membres, au-delà de quoi la confiance et l'organisation des rencontres deviennent plus compliquées, et souligne la chance de disposer de moyens dédiés à l'animation de la communauté. Odile Dayez évoque la collecte de données en commun, et l'importance de bien définir ce que sera — et ce que ne sera pas — le groupement, sans viser trop grand trop vite, par crainte de manquer de moyens.