

Subsidiés, oui, mais à quel prix ?



UNE ANALYSE DE JUSTINE DUCHESNE



Table des matières

Mise en contexte rapide 01

Surcharge et pression administrative 02

Concurrence entre associations, à l'heure où la solidarité devrait régner 04

Quelles alternatives pour les publics qui ne correspondent plus aux critères de financement ? 05

Risque de perte de sens et de valeurs 06

Et avec tout ça, on fait quoi ? 07

SUBSIDIÉS, OUI, MAIS À QUEL PRIX ?

LIRE ET ÉCRIRE EN WALLONIE
DUCHESNE JUSTINE
DÉCEMBRE 2025

Novembre 2025. Contexte d'austérité budgétaire. En clair, il faut réduire les dépenses de l'État. En ce sens, les subventions publiques sont diminuées. Les politiques d'austérité justifient ces réductions, et le secteur associatif se doit d'être de plus en plus performant, poussé à brandir les résultats de ses actions entreprises. N'y a-t-il donc pas dans cette mise en bouche un premier paradoxe ?

Le secteur associatif est sommé de faire mieux, avec moins, ou bien avec moins pour faire plus, ou mieux. On s'y perd.

C'est de cette équation presque « absurde », et de ses conséquences pour les travailleurs en charge du pan financier, puis par effet domino, pour l'action et les publics en formation, que nous discuterons dans cet article.

Pour cela, nous nous appuierons essentiellement sur les grandes lignes d'échanges retirés d'un atelier intitulé : « Subsidés, oui, mais à quel prix ? », réalisé lors du colloque annuel de Lire et Écrire en Wallonie : « Alphabétisation, un droit en tension, un secteur en action¹ ».

Mise en contexte rapide

Lire et Écrire est une association polysubventionnée. Son action d'alphabétisation se situe au cœur de plusieurs champs politiques, illustrés par la multiplicité des décrets qui traversent le secteur (CISP, relatif à l'insertion socioprofessionnelle, EP qui se réfère à l'éducation permanente, PEOE qui concerne l'intégration des personnes étrangères d'origine étrangère, etc.)². Ceux-ci représentent tous des sources de financements via des subventions versées selon des logiques différentes.

¹ Lire et Écrire en Wallonie (2025, le 8 octobre), Alphabétisation, un droit en tension, un secteur en action [Colloque], Namur. <https://lire-et-ecrire.be/Alphabetisation-un-droit-en-tension-un-secteur-en-action>

² DUCHESNE J., La modification du travail social dans le secteur de l'alphabétisation : l'effet boule de neige des politiques d'activation, Lire et Écrire en Wallonie, décembre 2018.

Si certains subventionnements sont structurels, d'autres, plus conjoncturels, viennent compléter le tout, lorsque c'est nécessaire. Des appels à projet se jouxtent également à cette pluralité, comme ceux émanant du Fonds Social Européen.

En Wallonie, le secteur de l'insertion socioprofessionnelle couvre une large partie des ressources financières. Cependant, l'ADN de l'éducation permanente demeure transversal à l'ensemble des actions de Lire et Écrire.

En effet, l'alphabétisation populaire — mêlant alphabétisation et éducation populaire — représente le cœur des pratiques et des valeurs composant ainsi la toile identitaire de l'association dans son ensemble.

Si ce polysubventionnement — et cette structuration financière menant petit à petit à la professionnalisation du secteur — présente des points positifs, il entraîne également son lot de contraintes³, dont quelques-unes seront ainsi énoncées de façon non exhaustive dans cet article. Notons que celles-ci se trouvent exacerbées en temps d'austérité.

Surcharge et pression administrative

« Chaque pouvoir subsidiant définit des principes d'éligibilité qui peuvent être très différents d'une structure à l'autre. D'un côté, les amortissements vont être éligibles, de l'autre pas. À quelle condition ? Comment ? Pourquoi... ? On se retrouve devant une montagne de positionnements et de questionnements à devoir prendre au moment où une justification doit être faite », indique une coordinatrice administrative et financière⁴, parlant d'une pression reposant sur ses épaules lorsqu'il s'agit de se positionner face aux diverses règles encadrant les subventionnements.

Jongler entre les différents critères imposés par les pouvoirs subsidiaires, ayant chacun leur logique propre, entraîne une complexité et une pression administrative forte pour les travailleurs en charge des justifications financières. Cette réalité n'est pas nouvelle, et a souvent été dénoncée dans divers articles traitant de la question⁵.

³ FUSELIER B. et ZUNE M., Le polysubventionnement : entre contraintes et opportunités, in Fesefa, Autonomie associative menacée, Couleur Livres, Bruxelles, 2021, p.126-140. En ligne sur : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:259076>.

⁴ Propos recueilli lors du colloque de Lire et Écrire en Wallonie 2025, op.cit.

⁵ Pour aller plus loin, notamment :

- CULOT L., Fonds social européen : la fin des opérateurs faibles, Lire et Écrire Communauté française, novembre 2023. En ligne sur : <https://lire-et-ecrire.be/Fonds-social-europeen-la-fin-des-operateurs-faibles>.
- CORNIQUET C., « Subside or perish », Lire et Écrire Bruxelles, novembre 2016. En ligne sur : <https://lire-et-ecrire.be/Subside-or-perish>.

Elle est cependant accrue dans un contexte d'austérité budgétaire, imposant au travailleur en charge de la gestion du budget, une pression pour répondre aux demandes de justifications qui se multiplient et se contredisent parfois. Pour ce dernier, le crédo semble clair : ne pas se tromper de « case », éviter les erreurs, car il en va de l'avenir de l'association.

C'est en ce sens que le travailleur peut se retrouver pris en tension entre les exigences administratives auxquelles il convient de répondre « à la minute », et la nécessité de prendre le temps d'analyser les dossiers de façon cohérente et minutieuse, en vue de « bien faire son travail ».

Le tout, dans un climat de contrôle et de suspicion de plus en plus présent, positionnant les associations comme des « potentielles fraudeuses », et impliquant des justifications et des rejustifications multiples⁶ :

« On doit parfois aller jusqu'à refaire le travail d'un Secrétariat Social parce qu'un pouvoir subsidiant estime qu'on doit aller plus loin que ce qui a été proposé. On doit réargumenter et revenir en disant : "ce qu'il y a dans les documents est juste"⁷ »,
alimente la coordinatrice.

Comme l'indiquait déjà Claire Corniquet dans un article écrit en 2016, cette « logique de contrôle provoque une série de dégradation des conditions de travail des acteurs associatifs en charge des rapports financiers et moraux de leur association⁸. »

Un double sentiment d'insécurité peut ainsi se manifester.

D'un côté, une assurance ébranlée quant à la qualité professionnelle : fais-je bien mon travail ? Suis-je bien dans les clous ?

D'un autre, une incertitude relative au fait « que le versement de son propre salaire et celui de ses collègues dépend de son travail⁹ ». Le tout, sans back up possible.

Dans cet esprit, pression, stress et remises en question ne font pas bon ménage pour préserver le sens du travail mené. Et ce, particulièrement, dans des structures plus petites par exemple, lorsque le pan financier n'est pas dédié à un travailleur en particulier. Ce temps est alors alloué à des justifications incessantes, sans pouvoir être dédié au cœur de l'action et aux publics pour qui les professionnels sont premièrement investis.

⁶ Ce positionnement serait induit par une nécessité pour les pouvoirs subsidiaires de se protéger eux-mêmes de contrôles qu'ils pourraient subir de la part de la Cour des comptes ou d'autres bailleurs de fonds situés à une échelle plus macro.

⁷ Colloque de Lire et Écrire en Wallonie 2025, op.cit.

⁸ CORNIQUET C., op.cit., p.7.

⁹ Ibid.

Concurrence entre associations, à l'heure où la

solidarité devrait régner

« Les opérateurs, dans un contexte de réformes et d'austérité, réfléchissent à se réorienter, à se repositionner et à poser des choix... Ça va fragiliser un réseau partenarial et c'est susceptible de détricoter tous les réseaux partenariaux effectués au bénéfice des publics avec lesquels nous travaillons. Puisqu'on peut, demain, faire une hypothèse de l'apparition d'une forme de course à la survie, puisqu'on va se retrouver, potentiellement, dans le cadre de moyens en diminution¹⁰ », interpelle une directrice.

Dans un contexte où la réduction des moyens structurels aux associations est de mise, le repli sur soi pourrait représenter un réflexe compréhensible.

Il comporte néanmoins des risques clairs : casser les dynamiques partenariales, pourtant bénéfiques pour les publics accompagnés, torpiller les solidarités entre organismes ayant, à la base, des lignes directrices et des perspectives communes.

Une sorte de logique de « silo » s'insinuerait alors dans les façons de faire, impactant, par effet rebond, les échanges entre structures partenariales, puisque « tout le monde cherche à sauver sa peau ».

In fine, c'est néanmoins le public qui pâtit de cette logique fragmentée : bye bye les passerelles favorisant l'insertion d'apprenants en alphabétisation. Bye bye les (ré)orientations sensées vers des services et des partenaires, en fonction des profils et des besoins de ceux qui se présentent aux portes de l'assoc'.

Dans ce contexte, les ponts entre associations, formations et services pourraient être beaucoup plus difficiles à créer.

Dans la même logique, une sorte de captation des publics cibles pourraient également s'instaurer, ayant alors pour effet de maintenir, dans le giron de l'association, celles et ceux se rapprochant le plus de l'emploi, celles et ceux permettant de répondre au mieux aux critères instaurés par les pouvoirs subsidants, et ainsi, aux organismes de « rester dans les clous » afin de correspondre au cadre de subventionnement.

¹⁰ Colloque de Lire et Ecrire en Wallonie 2025, op.cit.

Quelles alternatives pour les publics qui ne correspondent plus aux critères de financement ?

« Le risque est grand qu'on laisse une partie du public de côté, les indicateurs imposés ne nous permettent plus de travailler avec eux¹¹ », signale une directrice.

Parce qu'il faut viser l'emploi. Travailler l'employabilité de personnes en difficulté de lecture et d'écriture. Viser des résultats lors de la formation. Ceux-ci doivent être clairs, tangibles, mesurables, concrets. Ne pas piétiner, stagner. L'objectif, pour les publics, c'est d'avancer dans l'échiquier.

Cette logique transparaît clairement dans les cadres et justificatifs à remettre aux autorités subsidiantes, reposant de plus en plus sur des critères quantitatifs, au détriment du qualitatif, et des parcours de vie multiples des personnes en formation.

Désormais, ce qui est visible et valorisable, ce sont les chiffres. Surgissent alors de réels dilemmes éthiques chez les professionnels sommés de jongler avec ces statistiques : comment quantifier un travail d'émancipation ? Comment mesurer les avancées des apprenants lorsqu'on dénonce en parallèle une dynamique scolaire souvent traumatisante pour des publics analphabètes ? Comment ne pas enfermer les personnes dans des « cases » alors même qu'on cherche à leur éviter toute stigmatisation ?

La logique de la performance sociale¹² percole à tous niveaux, introduisant ainsi un mode de fonctionnement descendant, orientant l'action, le ciblage vers certains publics plus facilement éligibles, mesurables, favorables pour les quotas, et ce, au détriment du qualitatif, du transversal et de la diversité.

« Dans le futur, on pourrait être amené à se centrer sur des personnes plus proches de l'emploi puisque l'objectif serait de prouver qu'on va remettre des gens à l'emploi mais ça voudrait dire de laisser tomber toute une partie de nos publics, et ce, pas du tout dans une logique de : un apprenant égal un apprenant¹³ », met en garde une coordinatrice administrative et financière à ce propos.

¹¹ Ibid.

¹² Logique qui s'insinue depuis déjà quelques années, au travers des principes de la Nouvelle Gestion Publique : logique néolibéraliste qui tend à instaurer un brouillard d'efficacité, d'efficience, de mesure et de techniques de gestion privée, au sein des services publics et sociaux.

FERON P., La nouvelle gestion publique ou l'ingérence des méthodes de gestion privées dans le secteur public, in Observatoire belge des inégalités, septembre 2019.

En ligne sur : <https://inegalites.be/La-nouvelle-gestion-publique-ou-l>

¹³ Colloque de Lire et Écrire en Wallonie 2025, op.cit.

C'est ici qu'une question centrale apparaît, déterminante pour le futur des actions et des services investis dans le social : « allons-nous encore avoir les moyens de travailler avec tous les publics ou allons-nous devoir se conformer au prescrit des enveloppes de subventions et donc choisir avec quel public travailler ? »

Devoir se poser cette question engage une véritable remise en question du travail effectué et du sens porté aux actions s'inscrivant initialement dans le sillon de valeurs de justice sociale et de prise en compte des personnes « invisibilisées par la société ».

Risque de perte de sens et de valeurs

« Il y a une nécessité pour les équipes de se repositionner, et de réfléchir à quelles sont nos valeurs, que sommes-nous prêts à maintenir comme actions dans le futur ? Et comment réduire les écarts connus en termes de ces valeurs ? », constate une coordinatrice administrative et financière concernant les positionnements futurs de l'association.

Face à cet ébranlement des valeurs porteuses de leur engagement professionnel, les travailleurs ne peuvent qu'exprimer un malaise.

Comme l'écrit David Puaud, les logiques managériales qui s'imposent aux structures — et qui percolent en premier lieu dans la sphère financière pour se répercuter ensuite parmi les autres lieux et fonctions — ont pour conséquences de « fragmenter les services, de diviser les travailleurs sociaux entre eux. Chaque établissement défend ses subventions. Chaque éducateur développe son projet, évalue ses activités, répertorie les sorties positives, les résultats de son action. (...) On privilégie l'aspect quantitatif, l'action qui favorisera des résultats, au détriment du qualitatif. (...) Ces transformations de l'action sociale par des mesures successives produisent un sentiment de malaise chez les salariés¹⁴ ».

Et « pif, paf, pouf » : on divise, on fragmente, on calcule, on précarise et on indispose.

Aux travailleurs de s'y retrouver parmi tout ça. Aux travailleurs de ménager « la chèvre et le chou ». Aux travailleurs de chercher à répondre aux critères de subventionnements et ainsi, de « concilier l'inconciliable ».

Les professionnels en charge du financier se retrouvent alors, bien malgré eux, à réaliser des arbitrages budgétaires, en raison du peu de moyens à leur disposition, et du temps réduit qui leur est imparti. Ces arbitrages orientent l'action, et

¹⁴ PUAUD D. (2013), Le travail social ou l'art de l'ordinaire, Yapaka, p.14-16. En ligne sur : <https://www.yapaka.be/livre/livre-le-travail-social-ou-lart-de-lordinaire>.

déterminent une ligne de conduite pour le futur. Le poids sur leurs épaules est conséquent et s'alourdit encore au rythme des tiraillements qui traversent leur esprit : sommes-nous encore en capacité de développer avec et pour les publics ? Aurons-nous encore la latitude, sur le plan financier, pour le faire ?

Déterminantes pour l'avenir, ces questions reflètent un positionnement difficile à tenir pour les associations et les professionnels qui les portent. Elles bouleversent, tout autant qu'elles nécessitent de trouver des brèches pour continuer à avancer, malgré tout.

Et avec tout ça, on fait quoi ?

On réaffirme nos valeurs, nos principes, nos lignes directrices, nos fondements, notre base.

On se serre les coudes, là où il y a des risques de fractures.

Lorsque le contexte d'austérité — resserrant dès lors les critères de performance et de contrôle de l'action — pousserait à se replier sur soi-même, un impératif de solidarité s'impose.

Impératif qui pousse à surpasser les fissures et réaffirmer les liens malgré les attaques pour les casser. Un impératif qui s'accompagne d'un repositionnement des idéaux de justice et d'égalité. Un impératif qui amènerait également à dénoncer le « pot aux roses » : à force de chercher l'efficience et les résultats, les mécanismes de contrôle qui s'imposent au travers de la gestion administrative et financière sont devenus contre-productifs, créant des freins à la bonne gestion d'un projet, tout autant qu'ils éloignent les structures de leurs valeurs fondatrices.

Finalement, de quelle performance parle-t-on ? Et laquelle cherchons-nous à valoriser ? Un artefact de rationalité¹⁵ et de gestion, ou bien un investissement sans borne de travailleurs, cherchant à mener à bien leurs missions, ainsi qu'à donner le meilleur d'eux-mêmes pour accompagner des publics non pris en charge par la société ?

En ce sens, il convient de tenir une position ferme ensemble, acteurs du social, en charge du financier, encadrant les publics, travaillant dans une association, dans un service social ou public, et de se repositionner face à ce qui pourrait ébranler nos fondamentaux.

¹⁵ ARTOIS Pierre, La professionnalisation en travail social au risque de la performance, in ERES, 2012/3, n°87, p.36.

Il convient également de se questionner quant à la valorisation d'un travail fait de qualitatif, de relationnel, et de mains tendues vers des personnes de plus en plus acculées par la société et par des réformes qui les touchent de plein fouet¹⁶.

¹⁶ On peut notamment citer la réforme des allocations de chômage, qui seront désormais limitées à un maximum de 24 mois, et qui entraînera des répercussions claires sur la précarité de personnes déjà en proie à des difficultés financières et sociales multiples.

Les quelques principes de cette réforme sont en ligne sur le site de l'ONEM : <https://www.onem.be/actualites/2025/08/13/reforme-du-chomage-qu-est-ce-qui-change->.

En ligne également, pour une lecture plus critique, l'avis du Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale concernant cette réforme : https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://luttepauvrete.be/wp-content/uploads/sites/2/2025/09/Avis-Service-de-lutte-contre-la-pauvrete-Reforme-des-allocations-de-chomage.pdf&ved=2ahUKEwiatYShwr-RAxUYK_sDHd-ZD_oQFnoECB4QAQ&usg=AOvVaw2kSWWrGemJGTHr0mWXh65N.