



“

DES ACTES ET NON DES MOTS.

Tel pourrait être le slogan des experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux. L'orientation client et le codesign sont aujourd'hui au cœur du plaidoyer pour la modernisation des services publics. Cette modernisation – qui va de pair avec une efficacité renforcée – n'est possible que si l'on élève l'orientation client au rang de valeur essentielle dans le service au grand public.

C'est en somme ce que les experts du vécu font depuis 10 ans dans diverses administrations fédérales. Sans jamais user de belles paroles mais en posant des gestes concrets, qui s'appuient sur une étroite collaboration entre le SPP Intégration sociale, les organisations partenaires et les experts du vécu eux-mêmes. L'accord du gouvernement Michel stipule en effet que : « (...) Les services publics fédéraux doivent mériter la confiance des citoyens et des entreprises. Ainsi, l'administration devient une organisation moderne, orientée vers l'utilisateur et le résultat, qui contribue à un projet au service de la société et de l'économie. »

Je suis fier que la mise en œuvre de la méthodologie des experts du vécu et son développement aient été confiés au SPP IS. Dans une société toujours plus complexe, nous aidons le citoyen à trouver son chemin dans le labyrinthe de services que comptent la sécurité sociale et les administrations en général. C'est précisément notre mission : veiller à ce que chacun puisse jouir effectivement de ses droits sociaux fondamentaux. Grâce au soutien du Fonds social européen et à l'engagement de nombreuses institutions fédérales, nous enregistrons d'ailleurs des résultats tangibles. Nous avons ainsi amélioré l'accessibilité des services, ce qui a permis d'accroître la confiance du citoyen. Nous avons également introduit des experts et des connaissances d'un nouveau genre au sein de l'administration fédérale.

La pauvreté et l'exclusion sociale ont une définition bien précise et peuvent être analysées de façon rationnelle. Nous disposons pour cela de précieux instruments tels que l'Annuaire fédéral Pauvreté et Exclusion sociale. Mais pour bien comprendre la pauvreté, il faut la connaître de l'intérieur. Savoir ce qu'une personne ressent lorsqu'elle s'enlise dans la misère et se retrouve exclue de la société. Comprendre le client, c'est réfléchir avec lui et adapter le service à lui et à ses besoins. Voilà la mission majeure des experts du vécu : servir d'intermédiaire entre les 2 mondes (le monde des services publics imprégné d'une culture typée 'classe moyenne' et le monde des personnes vivant dans la pauvreté) et les faire se rejoindre.

Avec ce livre, nous voulons avant tout placer la méthodologie des experts du vécu dans un contexte de remodelage des administrations. Il ne suffit pas de recruter quelques experts du vécu pour résoudre tous les problèmes rencontrés dans les services publics. Si nous en restons là, nous ne ferons qu'embellir la façade. Pour avoir véritablement un effet et révolutionner le service au public, la méthodologie doit s'inscrire dans une volonté globale de changement axée sur le client et l'efficacité sociale. Si cette méthodologie n'est pas un remède miracle, elle est cependant primordiale pour faire honneur à la diversité du public. Pour ouvrir les services aux personnes touchées par la pauvreté. L'approche repose sur des valeurs jugées cruciales dans tout processus de changement : l'innovation, la participation et l'engagement.

Nous avons déjà parcouru un bon bout de chemin sur la voie que nous nous sommes tracée. La fonction d'expert du vécu a désormais sa place dans la cartographie des fonctions au niveau fédéral. Le Selor, l'une de nos organisations partenaires, a du reste fait en sorte que les experts du vécu accèdent au niveau C par le biais d'une reconnaissance des Compétences acquises antérieurement, le but étant de garantir leur mobilité. L'ancrage des experts du vécu dans l'administration fédérale s'approfondit donc de jour en jour. En travaillant main dans la main avec l'INAMI, nous nous nous efforçons par exemple d'améliorer l'accès aux soins de santé des citoyens les plus vulnérables.

Les défis qui nous font face restent néanmoins colossaux. Si l'administration veut continuer à assurer son rôle, l'évolution constante est une nécessité. Un besoin aussi fondamental que de respirer. Si nous arrêtons de respirer, c'en est fini de nous. La méthodologie des experts du vécu est autrement dit un élément essentiel de ce processus de changement. Ce livre se veut une référence pour toutes les organisations publiques qui entament ce processus et souhaitent appliquer la méthodologie. J'espère pouvoir compter sur un engagement durable de votre part. Ne l'oubliez pas : des actes et non des mots.

Bonne chance !

Julien Van Geertsom,
Président du comité de direction du SPP Intégration sociale

”



“

UN MONDE COMPLEXE A BESOIN DE POUVOIRS PUBLICS MODERNES.

Un appareil administratif moderne a besoin de fonctionnaires capables de transposer cette complexité en règles et en procédures.

Toutes ces procédures ont malheureusement vite fait de dépasser les citoyens. Ouvrir ses services à l'ensemble des citoyens est dès lors un défi énorme pour une administration.

Des informations compréhensibles, une oreille attentive, qui donne un petit coup de pouce pour oser revendiquer ses droits... cela peut - parfois littéralement - faire un monde de différence pour les personnes victimes de pauvreté.

Les experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale jouent un rôle majeur à cet effet. Ils n'ont de cesse depuis 10 ans de démontrer toute l'importance d'une administration facile d'accès.

Les experts du vécu remplissent une fonction d'intermédiaire entre le pouvoir public et le citoyen ; ils peuvent mieux que quiconque détecter les obstacles cachés qui empêchent les populations plus vulnérables de prendre contact avec nos organisations.

Le travail des experts du vécu ne se limite cependant pas au groupe cible : l'idée est d'améliorer les services pour l'ensemble des citoyens. Les experts du vécu doivent faire en sorte que les administrations ne deviennent pas des lieux créés par des élitistes et réservés à des élitistes, mais restent ouverts à tous. En intégrant la vision des experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des administrations fédérales, nous pourrions mieux adapter les services aux besoins réels des citoyens, nos clients. Les experts du vécu s'inspirent de leur propre expérience, de leur histoire et parviennent à en tirer des connaissances qui apportent une plus-value à nos actions visant une approche davantage orientée vers le client.

Pas de savoir livresque purement théorique, mais des connaissances basées sur la pratique.

Aristote et Francis Bacon l'ont compris avant nous : la vraie connaissance réside dans l'expérience.

Les experts du vécu ne peuvent toutefois mettre à profit leur expérience que si le service partenaire prend un engagement concret. Un bon encadrement et un ancrage de la fonction d'expert du vécu dans la structure de l'organisation permettront de mettre le doigt sur des éléments importants et de nous faire réfléchir à un moyen de faire mieux, d'être plus efficaces et plus efficaces. La méthodologie des experts du vécu puise sa force dans la collaboration, avec les collègues et avec les autres services.

Mais pour cela, l'organisation doit faire preuve d'ouverture, avoir la volonté d'être effectivement au service de chaque citoyen.

Les enjeux sont grands. Les exigences de qualité le sont tout autant. Une sélection, une formation et un accompagnement adéquats des experts du vécu ainsi qu'une intégration solide de la fonction au sein de l'organisation doivent garantir que nous pourrions récolter les données nécessaires pour atteindre notre but : être accessibles à tous.

Au boulot !

Elke Sleurs,
Secrétaire d'État à la Lutte contre la pauvreté

”

PREFACE			
1. INTRODUCTION	10		
1.1 QUI SONT LES EXPERTS DU VECU ET POURQUOI UNE TELLE INITIATIVE ?	15		
1.2 COMMENT LA METHODE DES EXPERTS DU VECU EST-ELLE NEE ?	17		
1.3 POURQUOI UN LIVRE ET POUR QUI ?	19		
2. LES EXPERTS DU VECU DANS UNE PERSPECTIVE PLUS LARGE ORIENTÉE CLIENT	22		
2.1 L'ORIENTATION CLIENT, UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DES SERVICES PUBLICS MODERNES	25		
LE CONCEPT DU 'CLIENT' PASSÉ AU CRIBLE	25		
L'ORIENTATION CLIENT, C'EST QUOI ?	25		
L'ORIENTATION CLIENT : UNE NECESSITE ET UN CHOIX CONSCIENT	26		
LA VISION POLITIQUE BELGE DE L'ORIENTATION CLIENT	29		
L'ORIENTATION CLIENT AU SEIN DES SERVICES PUBLICS	30		
EXEMPLES CONCRETS	32		
2.2 LES EXPERTS DU VECU COMME LEVIER	35		
POUR DES SERVICES PUBLICS EFFICACES	35		
POUR DES SERVICES PUBLICS CONVIVIAUX	37		
POUR DES SERVICES PUBLICS ORIENTÉS CLIENT	38		
3. LA VALEUR DES EXPERTS DU VECU DANS LA PRATIQUE QUOTIDIENNE	40		
3.1 QUELLE EST LEUR MISSION ?	43		
3.2 QUELLE EST LEUR VALEUR AJOUTEE ?	43		
UNE REELLE EXPERTISE	44		
UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE LA PRECARITE	47		
LE CONTACT AVEC 'LE TERRAIN'	48		
UN AUTRE REGARD ET UNE OUVERTURE D'ESPRIT	51		
UNE MEILLEURE EFFICACITÉ DES SERVICES PUBLICS	52		
		UN RESEAU QUI DEPASSE LES FRONTIERES	57
		UNE DIMENSION HUMAINE	57
		L'UTILITE POUR D'AUTRES INTERESSES	58
		UN REGARD CRITIQUE A EFFET BENEFIQUE	58
		3.3 QUELLES TACHES REALISENT-ILS ?	62
		3.4 QUEL EST LEUR IMPACT CONCRET ?	63
		4. UNE METHODE POUR MIEUX TENIR COMPTE DES BESOINS DES CLIENTS	68
		4.1 QUI SONT LES CLIENTS ?	70
		4.2 POURQUOI CONTACTENT-ILS LES SERVICES PUBLICS ?	72
		LES MOTIFS	72
		LES SCENARIOS COMME FIL CONDUCTEUR	73
		4.3 QUELLES SONT LEURS ATTENTES ?	76
		DES CLIENTS EXIGEANTS QUI COMPARENT	76
		LES TYPES D'ATTENTES LES PLUS FREQUENTS	76
		LES METHODES POUR IDENTIFIER LES ATTENTES	78
		4.4 QUELLES SONT LEURS EXPERIENCES ? UNE ANALYSE S'IMPOSE !	79
		5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SUR LA METHODE DES 'EXPERTS DU VECU'	84
		5.1 UN CHANGEMENT QUI DEMANDE DU TEMPS, DE L'AUDACE ET DE LA VOLONTE	87
		5.2 UNE METHODE A REELLE VALEUR AJOUTEE	88
		5.3 UNE METHODE QUI STIMULE L'ORIENTATION CLIENT AU SEIN DES SERVICES PUBLICS	88
		5.4 LA POURSUITE EST DE MISE	88
		5.5 UN MODELE A ELARGIR ET A ENRICHIR	93
		PERSONNES RENCONTREES POUR L'ELABORATION DU LIVRE	96
		BIBLIOGRAPHIE	98

INTRODUCTION

01

“

Les services publics fédéraux travaillent chaque jour pour le bien-être et la sécurité sociale de tous les citoyens de notre pays. Ils ont le souci constant de faire en sorte que chaque citoyen ait accès aux services sociaux fondamentaux auxquels il a droit (...) Il existe un fossé profond entre les personnes vivant en pauvreté et le reste de la société. Ce fossé se creuse dans différents secteurs de la société et souvent à différents niveaux simultanément. Il s'agit notamment de failles relatives à l'éducation, à la santé, au logement, à la langue, au revenu, au réseau social, à la participation¹.

”

La méthode des experts du vécu se présente comme une réponse à cette problématique.





“

Les experts du vécu, c'est l'expérience travaillée comme la connaissance; ce sont des professionnels de l'expertise qui doivent avoir un accompagnement régulier, une formation continue et rester en contact avec le terrain. Et être dans une logique de médiation, jamais de confrontation.

JULIEN VAN GEERTSOM
Président du SPP Intégration sociale

”

1.1 QUI SONT LES EXPERTS DU VÉCU ET POURQUOI UNE TELLE INITIATIVE ?

Un expert du vécu est "une personne qui a vécu la pauvreté, qui a assimilé et élargi cette expérience et qui a reçu, par le biais d'une formation, les attitudes, aptitudes et méthodes afin d'utiliser l'expérience élargie de la pauvreté de façon compétente dans un ou plusieurs secteurs de la lutte contre la pauvreté"¹².

Les experts du vécu, c'est avant tout une expérience humaine, une expérience de solidarité au croisement de différentes actions et approches : lutte contre la pauvreté, égalité des chances, intégration sociale, mais aussi efficacité accrue de l'administration, co-production ou implication des usagers dans la production de services, modernisation de l'administration ou encore innovation au sein des services publics.

L'idée d'intégrer dans des services publics des personnes qui ont elles-mêmes expérimenté la précarité afin que l'administration tienne davantage compte de la réalité de ce type de public est extrêmement innovante, voire unique en Europe.

Il demeure difficile d'éliminer toute forme de pauvreté et d'exclusion sociale. De nombreux hommes et femmes, jeunes et moins jeunes, personnes isolées et ménages, personnes diplômées ou non, restent empiétrées dans de nombreux problèmes et sont victimes

BAERT H., DROOGMANS A. (2010) Bind-Kracht door Basisschakelmethodek. Een opstap in armoedebestrijding, Leuven, LannooCampus.

Le terme « expert du vécu de la pauvreté et de l'exclusion sociale » comprend plusieurs choses. Il y a l'aspect du « vécu », qui est immédiatement lié à la notion d'expert ». Cela n'est pas une donnée inconnue en soi : l'expérience engendre en effet souvent l'expertise. Ce qui frappe ici, c'est le domaine dans lequel l'expérience est acquise. La pauvreté, et l'exclusion sociale qui en est la conséquence. Ou inversement. Que l'expérience puisse engendrer de la « compétence » dans ce domaine ne devrait surprendre personne. Mais que cette compétence acquise par l'expérience puisse être utilisée comme instrument pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale et pour combler le fossé qui existe entre les pauvres et le reste de la société constitue quand même une donnée unique.

Els VAN WEERT (2006), Secrétaire d'Etat pour le Développement Durable et l'Economie Sociale³, lors du colloque « Engagement des médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », 22 novembre 2006

Une telle idée est par ailleurs indispensable dans un contexte où le taux de risque de pauvreté de la population belge est de 15,1 %⁴ et où de nombreux observateurs, dont les CPAS, craignent une augmentation de cette précarité dans les années à venir et soulignent que tous les indicateurs relatifs à la pauvreté sont alarmants :

- plus de 15 % de tous les habitants de notre pays vivent en-dessous du seuil européen de pauvreté ; 18,5 % des enfants vivent dans la pauvreté;
- 336 000 personnes n'arrivent pas à rembourser leurs crédits;
- plus de 100 000 familles sont soumises à un régime de règlement collectif de dettes;
- le nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration dépasse les 95 000; environ 45 000 personnes ont droit à l'aide sociale équivalente;
- plus de 20 000 familles ont été menacées d'expulsion l'année dernière;
- de plus en plus de personnes font appel au CPAS pour différentes formes d'aide sociale;
- la pauvreté touche un public de plus en plus varié et de plus en plus jeune⁵.

Or, en vertu du principe d'égalité du service public, les administrations publiques⁶ sont tenues de s'adresser à 100 % des bénéficiaires et de n'exclure personne. Les personnes dans la précarité sont cependant souvent exclues de facto pour diverses raisons :

- Elles ne connaissent pas leurs droits;
- Elles ne savent pas où s'adresser;
- Elles sont souvent confrontées à un jargon administratif qu'elles ne comprennent pas;
- Elles sont effrayées par ce semblant de machine administrative;
- ...

Pour les personnes précarisées, le principe d'égalité demeure dès lors très théorique. Comme le souligne le SPP Intégration sociale, « la législation est généralement conçue pour et par la classe moyenne, ce qui constitue un obstacle pour l'accès des pauvres à leurs droits fondamentaux. Les citoyens pauvres ne peuvent pas combler ces fossés à partir de leurs seules ressources, ce qui les empêche de participer à la dynamique sociale et donc maintient, voire creuse, l'écart entre eux et la société »⁷. C'est alors à l'administration de faire l'effort de les inclure et de faire en sorte qu'ils puissent bénéficier de la totalité de leurs droits.

Le principal enjeu est clairement d'assurer l'accessibilité des personnes précarisées aux services publics en général.

Nous savons tous qu'il n'y a pas de société démocratique, égalitaire, sans une administration dans laquelle chacun se retrouve, sans des services publics à la portée de n'importe quel citoyen.

Christian DUPONT (2006), Ministre de la Fonction publique, de l'Intégration sociale, de la Politique des grandes villes et de l'Égalité des chances⁸, lors du colloque pour l'évaluation à mi-parcours du projet « Médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », 23 novembre 2006

1.2 COMMENT LA METHODE DES EXPERTS DU VECU EST-ELLE NEE ?

Le concept « Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux » a été créé en 2004 afin de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, lors d'un conseil des Ministres extraordinaire dédié au social en mars 2004 à Ostende. Depuis 2006, il est soutenu par les programmations du Fonds Social Européen qui cofinance, avec les Etats membres, des programmes destinés au développement des ressources humaines.

Des experts du vécu existaient déjà depuis plusieurs années en Flandre, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

Progressivement, des experts du vécu ont été recrutés, formés et intégrés dans différents services administratifs, passant de 2 en 2004 à 30 environ 10 ans plus tard. Le succès est évident. Mais par rapport aux 60 000 fonctionnaires fédéraux, il s'agit d'une petite goutte d'eau dans l'océan. Il est clair que la présence d'experts du vécu n'est pas pertinente dans toutes les administrations, mais elle l'est à coup sûr dans le secteur social et dans les secteurs impliquant directement les personnes précarisées et leurs droits sociaux.

Petit à petit, plusieurs partenariats ont été mis en place avec diverses administrations (CAAMI⁹, ONEM, ...). Dans une première phase, l'objectif était de multiplier les experts du vécu au sein des SPF. Aujourd'hui, l'objectif est d'approfondir leur participation et d'ancrer davantage leur présence au sein des institutions.

Les gouvernements successifs ont maintenu leur confiance dans cette méthode et ont continué à faire de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale une priorité.

Ainsi, en décembre 2011, le Gouvernement Di Rupo affirmait vouloir faire « de la politique favorisant l'intégration sociale active des citoyens et les protégeant de l'exclusion sociale une priorité » et veiller « à prolonger l'association des experts du vécu à la définition des politiques touchant ce public »¹⁰.



“

Ce qui fait l'unicité du projet, c'est l'engagement dans une structure, sur du long terme, pas uniquement à des fins d'accueil et d'accompagnement, de personnes dont les compétences sont issues de leur vécu et non d'une connaissance académique...

FREDERIC LEMAIRE

*Coordinateur francophone des expert du vécu
au sein du SPP Intégration sociale*

”

En octobre 2014, le gouvernement Michel aussi s'engageait à veiller « à ce que les moyens de la lutte contre la pauvreté soient investis afin qu'un maximum de personnes possibles restent éloignées de la pauvreté »¹¹. Il affirmait : « Il ne saurait être question de laisser quiconque au bord du chemin, en ce compris les allocataires sociaux ». Il s'engageait aussi à évaluer le travail des experts du vécu et à l'ajuster.

Ces déclarations ne sont pas seulement dictées par le niveau de pauvreté dans notre pays et les signaux d'alarme tirés par les acteurs du terrain. La stratégie UE 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive a également l'objectif ambitieux de réduire d'au moins 20 millions le nombre de personnes touchées par la pauvreté et l'exclusion d'ici 2020.

1.3 POURQUOI UN LIVRE ET POUR QUI ?

La méthode des experts du vécu n'est pas à considérer sous le seul angle d'une initiative de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ou d'intégration professionnelle. Par son souhait de mieux comprendre certains usagers de l'administration en vue de leur proposer des services qui leur conviennent au mieux dans une logique d'inclusion, cette méthode s'inscrit entièrement dans le cadre de la modernisation de l'administration, entamée depuis plusieurs années déjà au sein des services publics, belges comme étrangers, et ses objectifs d'efficacité, de performance et d'orientation client.

Cette méthode porte aussi les gènes d'un ambitieux projet de transformation, celui qui incite les administrations à se regarder au travers des yeux d'un certain type d'usagers et à accepter la remise en cause qui en découle inévitablement. A ce titre, il faut féliciter ces administrations qui, en dépit du caractère innovant du concept, ont accepté de tenter l'expérience, parfois pour certaines d'entre elles depuis de nombreuses années.

Ce livre s'adresse dès lors autant aux cadres supérieurs et dirigeants des administrations qui accueillent déjà en leurs murs des experts du vécu et qui pourraient trouver de nouvelles idées pour amplifier la démarche qu'aux administrations qui ont encore besoin d'être convaincues de la valeur ajoutée et de l'apport concret de ces experts.

Cet ouvrage a été rendu possible grâce au soutien financier du Fonds Social Européen, à la collaboration et à la disponibilité de plusieurs hauts fonctionnaires d'administrations fédérales belges, à la participation des experts du vécu et bien sûr grâce à l'équipe de coordination des experts du vécu du SPP Intégration sociale et à son président Julien van Geertsom.

“

Il n'est pas normal que des gens qui sont déjà dans une situation précarisée doivent faire encore plus d'efforts que d'autres alors qu'ils en ont encore plus besoin. C'est à nous, administration, de faire ce travail. On n'est pas simplement dans de la simplification administrative mais on est dans l'accès à des bénéfices auxquels des personnes peuvent prétendre. Et c'est un projet d'équité / de justice sociale.

THIBAUT DUVILLIER

*Administrateur général-adjoint
à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)*

”

1 *SPP Intégration sociale, Les services publics performants et sociaux. La contribution du projet Experts du vécu au sein des services publics fédéraux, document de présentation (2 pages)*

2 *Evaluation du projet pilote « médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale dans l'administration fédérale », HIVA, 2006-2007*

3 *dans le Gouvernement Verhofstadt II (2003-2007)*

4 *Baromètre interfédéral de la pauvreté, <http://barometer.mi-is.be/fr/infopage/le-taux-de-risque-de-pauvrete%C3%A9-de-la-population-belge>*

5 *Union des Villes et des Communes de Wallonie, Association de la*

Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale Section CPAS, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (2014), Une vie conforme à la dignité humaine pour chacun. Mémoire fédéral 2014 des CPAS, http://www.uvcw.be/no_index/ocmw/acties/1053038503608441129201310121230724119945.pdf

6 *Qui signifie que « toute personne a un droit égal à l'accès au service, participe de manière égale aux charges financières résultant du service (égalité tarifaire sauf pour les services facultatifs, tels que les écoles de musique, par exemple), et enfin doit être traitée de la même façon que tout autre usager du service » (La notion de service public, <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/>*

approfondissements/notion-service-public.html

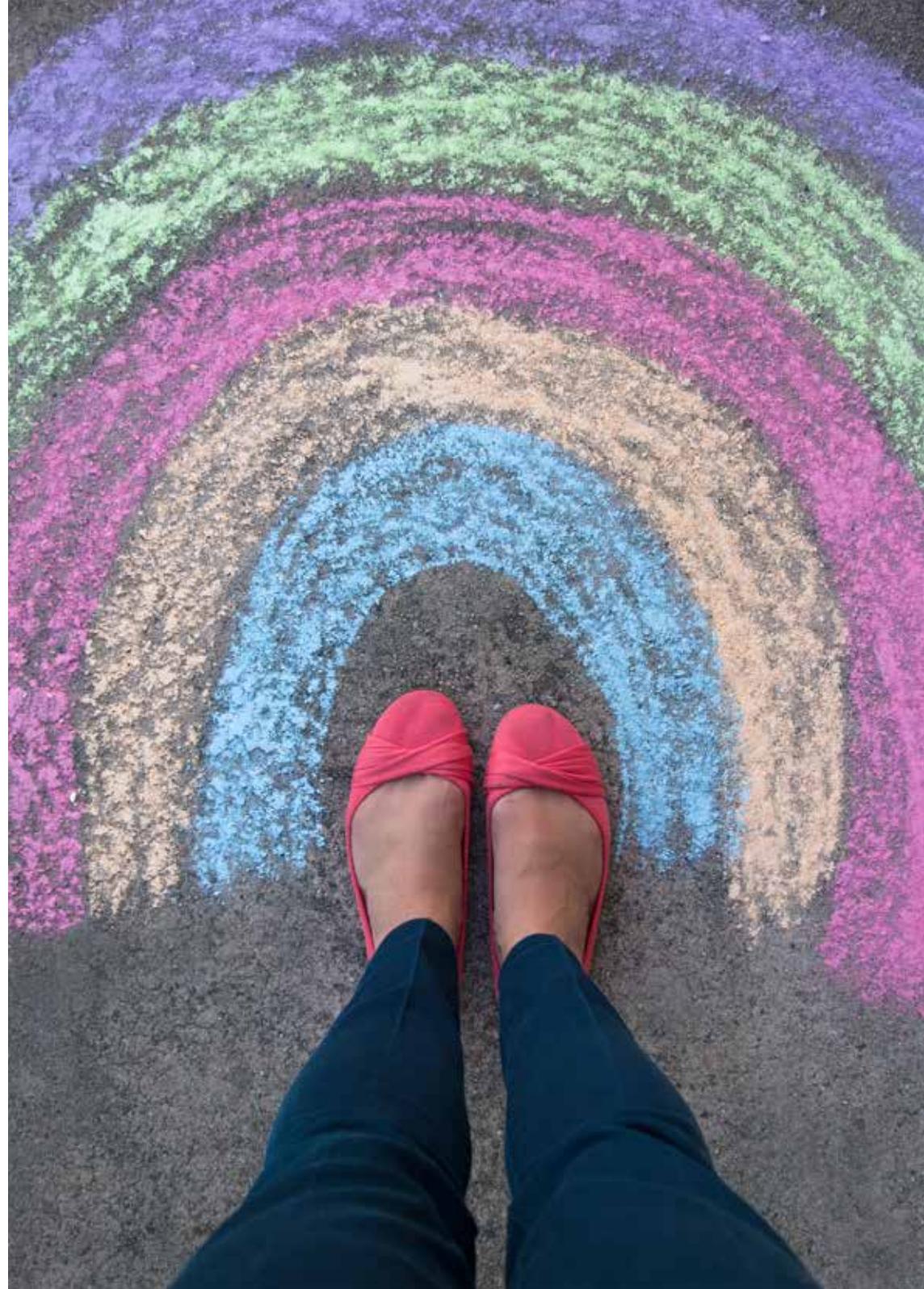
7 *SPP Intégration sociale, Les services publics performants et sociaux. La contribution du projet « Experts du vécu » au sein des services publics fédéraux, document de présentation (2 pages)*

8 *dans le Gouvernement Verhofstadt II (2003-2007)*

9 *Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité*

10 *Projet de Déclaration de Politique Générale, 1 décembre 2011*

11 *Accord de Gouvernement, 9 octobre 2014, http://www.premier.be/sites/default/files/articles/Accord_de_Gouvernement_-_Regerakkkoord.pdf*



LES EXPERTS
DU VECU
DANS UNE
PERSPECTIVE
PLUS LARGE
ORIENTEE
CLIENT

02



“

La notion de client n'est pas péjorative. « Le client est roi » est une des maximes de notre plan de management. On travaille pour le client, pour nos clients, et on doit savoir qui ils sont et bien segmenter nos départements et nos offres en conséquence.

ISABELLE MAZZARA

Présidente du comité de direction du SPF Intérieur

”

2.1 L'ORIENTATION CLIENT, UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DES SERVICES PUBLICS MODERNES

LE CONCEPT DU 'CLIENT' PASSE AU CRIBLE

Avant de parler d'orientation client, il est sans doute bon de s'arrêter sur le concept de « client ». L'utilisation de ce concept dans le service public est depuis longtemps un sujet de controverse, certains y voyant la menace « d'une « marchandisation » de l'idée même du service public »¹².

Ainsi, pour le GERFA, Groupe d'Etude et de Réforme de la Fonction Administrative, « l'usager du service public n'est pas plus un client que le citoyen n'est un 'consommateur de politique' ». Car « cette notion ne peut rendre compte des diverses situations dans lesquelles l'individu entre en rapport avec l'État, notamment lorsque ce dernier agit en qualité d'autorité – le contribuable n'est pas le client du ministère des Finances – ou en tant que garant des biens collectifs ou publics ... »¹³.

Michel Damar, ancien haut fonctionnaire fédéral, préfère parler de client-citoyen. « Le concept de client-citoyen est celui d'une personne qui a droit à une prestation de service public à part entière parce que c'est elle, citoyenne payant ses impôts, qui lui confère sa légitimité »¹⁴.

C'est cette idée que nous retiendrons ici, la prestation d'un service public au bénéfice de personnes qui le financent par le biais de leurs impôts. Or, quand il y a d'un côté une prestation de service et, de l'autre, un paiement (même s'il est différé), il s'agit bien d'une relation de type client-prestataire de service. Et c'est ici que prend tout son sens l'expression « service public », à savoir un service au public ou au client.

Il est clair que tous les services publics ne sont pas dans cette logique de prestations de services, mais tous ont une obligation de qualité, d'efficacité et de respect de leurs usagers/clients/bénéficiaires/clients-citoyens, ...

Cette précision étant faite, par souci de clarté et de facilité, nous continuerons à utiliser, dans la suite de ce livre, le concept de client, avec les précautions d'usage qui s'imposent.

L'ORIENTATION CLIENT, C'EST QUOI ?

Il n'existe aucune définition unique et standardisée de l'orientation client. Il en existe plusieurs. D'où l'intérêt peut-être d'en identifier les principaux composants :

- Il s'agit davantage d'une **démarche globale**, plutôt que d'un objectif. C'est une stratégie qui doit imprégner toute l'organisation, du sommet à la base.
- Cette démarche place le **client au centre**, lui donnant toute l'attention requise et incitant l'entreprise ou l'institution à se mettre dans la peau du client pour comprendre ce qu'il vit

car le véritable « expert », c'est lui. En effet, les clients d'une entreprise, les usagers d'une administration sont les premiers à percevoir ce qui est difficile, complexe, inefficace, irritant dans leurs contacts et leurs échanges ou dans la prestation d'un service rendu. Ils sont les premiers aussi à identifier les améliorations possibles car ils sont les principaux concernés.

- L'orientation client insiste sur l'importance **d'offrir un service de qualité** et sur la nécessité d'adapter les services rendus aux attentes, voire aux exigences, des clients. Ce qui implique de bien les connaître et d'identifier leurs attentes.
- Cette démarche implique de revoir son mode de fonctionnement pour partir **du client** et non plus de l'entreprise ou de l'institution. Il faut donc transformer l'organisation et renverser la logique.
- Elle vise à satisfaire les clients, à les inciter à faire part de leurs suggestions ou de leur mécontentement et à prendre des mesures correctives, le cas échéant, pour faire « d'un pépin, une pépite »¹⁵.

L'ORIENTATION CLIENT : UNE NECESSITE ET UN CHOIX CONSCIENT

Dans le secteur privé, la nécessité d'accorder toute l'attention requise à la satisfaction, mais surtout à la loyauté des clients, en particulier en période de crise, va de soi. L'on sait qu'un client mécontent est un client qui s'en va, sauf si son insatisfaction a pu être gérée efficacement. Ce qui, hélas, arrive encore trop peu souvent.

Si un nombre important de clients décident d'aller voir ailleurs et que leur départ n'est pas compensé par l'arrivée de nouveaux clients, le chiffre d'affaires s'en ressentira inévitablement et immédiatement. D'où l'attention de plus en plus croissante apportée à la satisfaction des clients dans les entreprises, en particulier dans des secteurs hautement concurrentiels tels que les télécommunications, la grande distribution, le commerce en ligne, les loisirs, la banque ou les assurances.

Mais la satisfaction des clients ne suffit plus à garantir leur loyauté. Ce qui compte aujourd'hui, c'est de leur garantir une expérience de qualité, une expérience reposant sur les fondements de base d'une relation clients (clarté, transparence, rapidité, voire tout simplement politesse), mais également une expérience qui va plus loin. Une expérience qui enchante le client, qui le surprend et qui lui donne envie de revenir, de consommer davantage, de la partager, de recommander l'entreprise et surtout de ne jamais aller voir ailleurs.

De plus en plus d'entreprises investissent dès lors dans l'amélioration et la simplification de l'expérience clients, c'est-à-dire dans ce que vivent et ressentent les clients lors de leurs contacts avec l'entreprise. En replaçant le client au centre de leurs préoccupations, et donc en optant pour l'orientation client, les entreprises peuvent améliorer leurs performances.

Et le secteur public dans tout ça ? Il n'est évidemment pas concerné de la même manière pour la bonne et simple raison, à quelques exceptions près, que le client du service public n'a pas la possibilité de faire jouer la concurrence. Qu'il soit satisfait ou non du service fourni par son receveur des impôts, il devra s'en contenter ou devra déménager en espérant avoir affaire à une autre personne qui lui accordera peut-être plus d'écoute, de disponibilité ou d'amabilité. Mais tous les agents de la fonction publique font partie de la même maison et doivent traiter leurs interlocuteurs en appliquant les mêmes règles.

Si, en termes d'obligations, le citoyen-client n'a pas le choix, il en va autrement pour les aides et les subsides auxquels il pourrait prétendre. Il s'abstiendra peut-être de les demander s'il est mécontent par rapport à une expérience déjà vécue ou si on lui a rapporté une mauvaise expérience. Or les subsides et les aides ne sont souvent qu'un incitant pour mettre en œuvre ou soutenir une politique particulière (p.ex. économie d'énergie, investissement, ...). Et si les clients s'en détournent, il se peut que le résultat recherché par le monde politique ne puisse pas être atteint.

Dans le secteur public comme ailleurs, les réputations se font et se défont très vite car les clients parlent beaucoup entre eux, et ces réputations sont souvent très subjectives. D'où la difficulté d'avoir une image positive et durable auprès de ses clients. Outre cette volatilité importante et la subjectivité des avis, la difficulté tient aussi à ce qu'il suffit parfois d'une seule étape qui se passe mal dans l'ensemble du parcours d'un client pour qu'il considère son expérience comme négative. Il est dès lors primordial que tout se passe sans heurts tout au long de son parcours et dans ses contacts avec l'administration. En outre, il faut que tous les acteurs concernés par ces contacts avec le client soient conscients de leur rôle et sensibilisés à l'impact de leur comportement sur l'expérience vécue par le client. Cela prévaut également pour le secteur public.

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

ISO 9000:2000, Principe de management de la qualité 1 : Orientation client

De plus en plus de responsables politiques et de hauts fonctionnaires sont convaincus que le secteur public ne peut rester insensible à la nécessité d'instaurer concrètement l'orientation client dans le service public.

L'argument de la performance et de l'efficacité accrue touche aussi les responsables des services publics, en particulier quand les ressources financières sont limitées et que tous sont confrontés à l'obligation de « faire mieux avec moins ». Dans ce contexte, la performance est un concept qui s'applique aussi au secteur public.

Connaître et comprendre les besoins des clients aide l'organisation à faire ce qu'il faut et selon une démarche correcte.

Conférence européenne des Directeurs des Routes, Voyage vers l'orientation client, septembre 2012

La pertinence de la décision publique découle de notre capacité à associer les usagers à la construction du service public de demain. Cette démarche contribue aussi à l'amélioration de la satisfaction à l'égard du service rendu et à une plus grande efficacité dans l'utilisation des deniers publics.

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, Suivre pas à pas l'usager pour améliorer le service au public, Les Cahiers du SGMAP

L'orientation client dans le service public part du principe que, dans la mesure où les citoyens, les entreprises, les institutions, bref la société dans son ensemble, financent les services publics, ils sont en droit de recevoir un service orienté clients.

L'orientation client permet :

- d'améliorer la satisfaction et l'expérience vécue par le client car ses besoins sont mis en évidence;
- de développer un meilleur service car les attentes du client sont mieux définies, et il existe une volonté de s'y adapter;
- d'être plus efficace et plus performant car l'identification des besoins débouche sur des solutions plus adéquates.

LA VISION POLITIQUE BELGE DE L'ORIENTATION CLIENT

Depuis plusieurs années, les gouvernements qui se succèdent à la tête de l'Etat belge mettent en avant dans leur déclaration de politique générale l'efficacité et la qualité des services publics.

En 2000, le gouvernement fédéral décidait d'une grande réforme de modernisation des administrations publiques : la fameuse réforme Copernic. La vision du ministre de la fonction publique de l'époque, Luc Van den Bossche, et du Gouvernement Verhofstadt était « de transformer la fonction publique fédérale en une organisation moderne, soucieuse du client »¹⁶. L'objectif était d'améliorer le service aux clients. « Le client de ces services, c'est-à-dire le citoyen, occupe une position centrale. Le service offert doit tenir compte des préoccupations et des attentes de l'utilisateur dudit service (...). Un plus grand souci du service au client signifie une plus grande accessibilité à l'offre de services et d'informations, et une prestation de services plus rapide, plus fluide et plus transparente ».

Quelles que soient leurs orientations politiques, les derniers gouvernements s'inscrivent dans cette même logique.

Ainsi, en décembre 2011, le Gouvernement Di Rupo¹⁷ déclare que « les services publics sont essentiels pour faciliter la vie quotidienne des citoyens et des entreprises. Le défi est d'améliorer constamment la qualité, l'innovation, l'efficacité et l'efficience de leurs prestations ». Il insiste aussi sur le fait qu'il faut continuer à moderniser l'administration et à améliorer l'accueil des citoyens au sein des administrations, voire établir une Charte de convivialité. L'intensification des efforts de simplification administrative au profit notamment des citoyens est également mise en avant.

En octobre 2014, le Gouvernement Michel va dans le même sens et parle d'une administration moderne, innovatrice et orientée vers les usagers. « La fonction publique doit fournir des prestations de qualité pour les citoyens et les entreprises. (...) Les services publics fédéraux doivent mériter la confiance des citoyens et des entreprises. Ainsi, l'administration devient une organisation moderne, orientée vers l'usager et le résultat, qui contribue à un projet au service de la société et de l'économie (...) Ce gouvernement a l'ambition de fournir le service le plus performant et de la meilleure qualité possible au meilleur coût. À cet effet, il simplifiera ses structures, innovera constamment, placera l'orientation-usager au centre de ses processus (...) »¹⁸.

“

Pour moi, l'orientation client est une dimension fondamentale. Tout part de là, c'est l'essence même de l'existence de la fonction publique. Sans citoyens, il n'y a pas besoin de service public.

ISABELLE MAZZARA

Présidente du comité de direction du SPF Intérieur

”

L'ORIENTATION CLIENT AU SEIN DES SERVICES PUBLICS

De manière concrète, depuis plusieurs années déjà, des décisions et des initiatives sont prises pour mettre d'abord l'usager, et ensuite le client, au cœur de l'action administrative.

En 1937 déjà, l'arrêté royal sur le statut des agents de l'Etat précise que « l'agent de l'Etat traite les usagers de ses services avec bienveillance ».

Dans les années 90, plusieurs concepts ont été introduits ou précisés. Il en va ainsi de la motivation formelle des actes administratifs en 1991, qui souligne la nécessité d'expliquer une décision administrative, a fortiori si elle est négative. Le problème est que, dans la pratique, les explications sont souvent très administratives, très formelles, très loin de l'orientation client. Si elles répondent formellement à l'obligation légale, elles n'atteignent cependant pas nécessairement l'objectif qui devrait être celui de toute action de communication, à savoir la compréhension du message par son destinataire.

En 1992, une première version de la charte de l'utilisateur des services publics est proposée aux administrations. Celle-ci rappelle que « les services publics doivent offrir au public un service de qualité, presté dans un cadre juridique démocratique. Cette recherche de la qualité passe par la transparence, la souplesse et la protection juridique »¹⁹.

En 2006, cette charte est adaptée et devient la charte pour une administration à l'écoute des usagers²⁰. La notion de client fait son apparition.

Plusieurs circulaires ont été écrites depuis 1992 sur différents thèmes abordés dans la charte de l'utilisateur. La dernière en date a trait à l'orientation client dans les administrations fédérales. Elle met en évidence quelques initiatives susceptibles de développer l'orientation client : catalogue de produits et services, enquêtes clients et charte du client. Par ailleurs, cette dernière circulaire aborde également plus particulièrement la gestion des plaintes.

L'administration fédérale, par le biais du Service Public Fédéral Personnel & Organisation, propose d'accompagner les administrations qui souhaitent améliorer leur orientation client ou mettre en place une politique en la matière.

La clé de voûte de cette Charte est le souci de procurer un service public adapté aux besoins de chaque utilisateur. En effet, rien n'interdit, pas même le principe d'égalité, que le service public s'efforce de prendre chaque utilisateur en considération, au lieu de s'adresser à lui de façon impersonnelle.

Charte de l'utilisateur des services publics, Conseil des ministres du 4 décembre 1992

En élaborant et en introduisant une charte, vous œuvrez délibérément à votre relation avec le client/citoyen et à la qualité de votre service. Inversement, grâce à la charte, le client/citoyen sait exactement ce qu'il peut attendre de votre organisation. L'offre du service gagne en transparence. Une correspondance permanente entre les attentes et les réponses contribue à un meilleur service et favorise la satisfaction des clients/citoyens.

Charte pour une administration à l'écoute des usagers, Conseil des ministres du 23 juin 2006

Chaque jour, la société, les entreprises, les institutions et les citoyens utilisent les services ou les produits de l'administration fédérale, sur une base volontaire ou par obligation. Ils sont en droit d'attendre une prestation de services correcte et orientée client (...). Il est donc tout à fait normal que l'administration fédérale attache toujours plus d'importance à ses relations avec la société, les entreprises, les institutions et les citoyens. De plus en plus souvent, les utilisateurs sont reconnus et traités en tant que clients.

FedWeb – portail du personnel fédéral, Orientation client

“

En étudiant d'un peu plus près le domaine de la sécurité sociale pour ce travail, je me suis rendu compte de ce à quoi j'avais droit. Je ne savais pas. Même quand on sait, cela reste compliqué d'accéder à ses droits. Je l'ai moi-même vécu quand j'ai passé plusieurs mois à l'hôpital.

XAVIER VOGLAIRE

Expert du vécu à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)

”

EXEMPLES CONCRETS

Dans l'ensemble, les administrations fédérales ont bien suivi les directives en matière d'orientation client. Pour certaines, celle-ci s'inscrit d'ailleurs dans le principe de bonne gouvernance.

Mais bien que la sensibilité ne soit pas la même partout, certaines administrations ont une réelle volonté de mise en œuvre. Elles ont clairement choisi d'adopter l'orientation client comme valeur.

ORIENTATION CLIENTELE, PREMIERE VALEUR DE L'OFFICE NATIONAL DES PENSIONS (ONP)

Vous êtes au centre de notre organisation. Nos agents sont orientés clientèle, assument leurs responsabilités et s'engagent pour ces valeurs.

Charte de l'utilisateur de l'Office National des Pensions

ORIENTATION CLIENT, PREMIERE VALEUR DE L'OFFICE NATIONAL DE L'EMPLOI (ONEM)

Le « client-citoyen » pose des exigences de plus en plus élevées par rapport aux services fournis par les services publics.

L'orientation client est un point d'attention permanent et une des valeurs que l'ONEM promeut activement auprès de son personnel.

Les clients s'attendent à recevoir un accueil professionnel, des services aisément et rapidement accessibles, une information correcte, des procédures simples, des délais de traitement courts, ...

L'ONEM veut offrir un service de qualité à ses clients, qu'ils soient demandeurs d'emploi, travailleurs ou employeurs.

Focus sur la stratégie 2012-2014 de l'ONEM, brochure de l'ONEM

LE CLIENT EST ROI, UN DES 4 PRINCIPES DE BASE D'UNE ORGANISATION MODERNE ET APPRENANTE

« Le citoyen, les entreprises, les stakeholders, ... sont au centre de nos activités.

Le SPF se concentrera sur les besoins de ses clients – et en les anticipant également – mais aussi sur leur satisfaction quant aux services et produits délivrés. Cela suppose une approche professionnelle et cordiale de la relation avec nos clients, invitant au respect mutuel »

Plan de management & plan opérationnel de la présidente du comité de direction du SPF Intérieur 2014-2020

Quand on demande aux hauts fonctionnaires interrogés dans le cadre de la rédaction de ce livre quelles initiatives ils ont prises pour repenser l'action publique en partant des besoins et des attentes des usagers, les réponses sont très variables. Ainsi, chacun a sa propre vision de ce que cette réalité recouvre. Ils évoquent des initiatives :

- d'accès à l'information, de lisibilité de celle-ci ou de mise à disposition d'outils, notamment en ligne, en vue d'offrir une information rapide, transparente et compréhensible;
- d'accueil du public dans le but de proposer un accueil convivial et professionnel dans des locaux facilement accessibles;
- de réponses effectives et ponctuelles aux demandes formulées par les clients;
- de simplification des procédures;
- de partage des données entre administrations pour diminuer la charge administrative liée aux clients;
- d'automatisation de l'octroi des droits sociaux;
- d'applications en ligne pour faciliter la vie des clients (p.ex. moteur des pensions à l'ONP);
- d'implication concrète des clients dans la refonte des documents, par exemple via des groupes de travail, ou lors d'événements organisés en leur présence pour s'enquérir de leurs attentes (p.ex. Touché ! ... car votre avis nous tient à cœur²¹, organisé par la DG Personnes handicapées);
- d'écoute des usagers notamment via l'évaluation de la satisfaction des clients;
- d'accessibilité des clients aux données disponibles au sein des services publics;
- d'adaptation du service public aux habitudes communicationnelles des clients, ce qui implique la présence des services publics sur différents canaux de communication (dont les réseaux sociaux);
- de gestion des plaintes, de service de médiation ou plus généralement d'analyse des suggestions, des remarques, des commentaires exprimés par les clients, même dans le cas particulier des clients qui quittent une administration (cas de la CAAMI où les clients ont la possibilité de partir, ce qui est rarement le cas dans un service public « traditionnel »).



“

Il est important de comprendre ce dont le public actuel a besoin aujourd'hui, comment ils ont envie qu'on communique et quels sont les canaux à utiliser. On n'est plus à l'ère de l'administration qui dit : Soyez content de ce que vous recevez ! On doit être proactif et demander aux citoyens. Qu'attendez-vous de nous, hormis le paiement de vos pensions ?

SARAH SCAILLET

Administratrice générale de l'Office National des Pensions

”

Mais à part ceux qui emploient déjà des experts du vécu dans leur administration, peu évoquent des initiatives concrètes, mises en place pour mieux connaître le vécu de leurs clients et leur réalité et réellement s'adapter à celle-ci en repensant totalement leur mode de fonctionnement ainsi qu'en partant de ce qu'ils veulent faire vivre à leurs clients pour ensuite en déduire des règles, des processus, les informations à communiquer et les canaux de communication à mettre en place.

2.2 LES EXPERTS DU VÉCU COMME LEVIER

La méthode des experts du vécu ne se limite plus aujourd'hui à une seule initiative de lutte contre la pauvreté et de réintégration des personnes précarisées dans une vie professionnelle et sociale. Cette méthode doit être vue comme une partie d'un récit plus large, comme un levier pour des services publics efficaces, conviviaux et orientés clients.

POUR DES SERVICES PUBLICS EFFICACES

Quand des responsables politiques décident d'une nouvelle action et conçoivent un nouveau dispositif administratif, idéalement avec l'aide de leur administration, on peut supposer qu'ils espèrent que leur initiative atteindra les objectifs qu'ils se sont fixés : diminuer le chômage, accroître la mobilité, financer les pensions, financer la sécurité sociale, lutter contre la pauvreté, ...

Or il arrive parfois, voire souvent, que les initiatives envisagées et coulées dans des lois, puis dans des processus, n'atteignent pas forcément ces objectifs et ne soient donc pas efficaces. Une des raisons de cet échec s'explique souvent par l'ignorance totale ou partielle de la réalité des personnes concernées, qu'on ne connaît d'ailleurs souvent pas assez. On ne sait pas de quoi elles ont vraiment besoin, comment elles s'informent, comment elles entrent en contact avec l'administration ni quels sont les obstacles qui pourraient les empêcher de bénéficier des mesures prises en leur faveur.

Les experts du vécu ont expérimenté eux-mêmes la réalité des personnes précarisées. Ils peuvent, par leur connaissance du terrain, par leur connaissance des besoins des autres personnes précarisées, aider à identifier les écueils potentiels. Et de facto, à augmenter l'efficacité de l'action publique.



“
Si on n'est pas attentif à la diversité de nos publics cibles, on risque de ne pas atteindre certaines cibles. Or c'est notre devoir, notre obligation en tant que service public de toucher tous nos publics cibles.

CHANTAL DE PAUW
Directrice de la communication, SPF Economie

”

“

Les personnes précarisées sont souvent des personnes qui ont peur de l'administration, qui ont parfois eu une mauvaise expérience préalable et n'osent plus contacter l'administration. Elles n'ont plus confiance, et cela prend du temps de leur redonner confiance. Les experts du vécu peuvent aider à y parvenir.

ANDRE GUBBELS
Directeur général Personnes Handicapées au Service Public Fédéral Sécurité sociale

Les experts du vécu renforcent nos missions. Cela fait partie de notre mission, de l'efficacité de l'administration. Cela doit être intégré dans le processus, pas quelque chose à faire à côté.

THIBAUT DUVILLIER
Administrateur général-adjoint à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)

”

En dépit des nombreuses initiatives prises dans le but d'optimiser le service offert au public, une partie de la population est et reste démunie de plusieurs droits. Il arrive que des avantages sociaux ne parviennent pas aux ayants droit parce que ceux-ci n'en connaissent pas l'existence ou ne savent pas comment en faire la demande.

Charte de l'utilisateur des services publics, Conseil des ministres du 4 décembre 1992

POUR DES SERVICES PUBLICS CONVIVIAUX

Une méthode comme les experts du vécu vise à susciter de l'empathie que l'on peut définir comme la « faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent »²². Certains n'ont cependant pas cette faculté intuitive et ils ont besoin de l'aide d'autrui pour comprendre cette réalité de manière explicite. Cette empathie et cette capacité à se mettre à la place d'autrui contribuent de manière extrêmement concrète à la convivialité des relations entre administrations et clients pour que ces derniers s'y sentent mieux compris et reconnus. Cet aspect est d'autant plus important pour un public plus précarisé à qui l'administration fait souvent peur.

POUR DES SERVICES PUBLICS ORIENTES CLIENT

Même si elle ne concerne qu'un type d'usagers, la méthode des experts du vécu contribue entièrement à la mise en œuvre de la stratégie d'orientation client d'une administration.

Il place l'usager au centre, en l'occurrence les personnes précarisées dont l'expert du vécu est une sorte de porte-parole, sans dimension revendicative. Il permet de créer un pont, d'instaurer une interface pour ce public particulier.

Il permet aussi de mieux comprendre les attentes de ces personnes précarisées et, dès lors, d'adapter les services afin que ceux-ci puissent effectivement être fournis à ceux qui en ont besoin.

Un expert du vécu est clairement en première ligne pour percevoir ce qui est difficile, complexe et inefficace et identifier les améliorations à apporter.

Cette méthode est donc totalement en phase avec les objectifs d'orientation client que se sont fixées de nombreuses administrations publiques, au niveau fédéral ou ailleurs.

12 JACOB Steve (2000), « La modernisation des administrations publiques fédérales. Révolution copernicienne ou quête du Graal ? », in *Pyramides*, 2 : 2000, pp. 135-158

13 GOOSSE Jean-François (2000), « Réaction du GERFA : L'idéologie managériale contre l'Etat, ou l'ultime réforme de l'administration fédérale belge », in *Pyramides*, 2 : 2000, pp. 191-207

14 Michel Damar, cité dans JACOB Steve (2000), « La modernisation des administrations publiques fédérales. Révolution coperni-

cienne ou quête du Graal ? », in *Pyramides*, 2 : 2000, pp. 135-158

15 Selon la formule proposée par l'Association française pour le Management de la Réclamation Client (AMARC)

16 Gouvernement fédéral, *Vers une modernisation des administrations publiques*, 1999

17 *Projet de Déclaration de Politique Générale*, 1 décembre 2011

18 *Accord de Gouvernement*, 9 octobre 2014, http://www.premier.be/sites/default/files/articles/Accord_de_Gouvernement_-_Regerakkoord.pdf

19 *Charte de l'utilisateur des services publics*, Conseil des ministres du 4 décembre 1992, entrée en vigueur le 22 janvier 1993

20 *Charte pour une administration à l'écoute des usagers*, Conseil des ministres du 23 juin 2006

21 Service Public Fédéral Sécurité sociale | Direction générale Personnes handicapées, *Touché ! ... car votre avis nous tient à cœur*, 3 octobre 2013, <http://www.handicap.fgov.be/nl>

22 Définition du Petit Larousse



LA VALEUR
DES EXPERTS
DU VECU DANS
LA PRATIQUE
QUOTIDIENNE

03



3.1 QUELLE EST LEUR MISSION ?

Comme le souligne le SPP Intégration sociale, « les experts du vécu dans les Services Publics Fédéraux sont de véritables intermédiaires qui, grâce à leur expérience, examinent les atouts et les possibilités du service en vue de toucher l'ensemble des citoyens et de garantir les droits fondamentaux de chacun »²³.

Ils assurent un certain nombre de missions bien définies qui sont reprises dans les accords de coopération signés entre le SPP et les administrations qui acceptent d'accueillir un ou plusieurs experts du vécu :

- Contribuer à l'amélioration de l'accueil et de l'information du public, en particulier du public confronté à la pauvreté.
- Soutenir les usagers dans leurs procédures administratives.
- Inventorier les besoins des personnes vivant dans la pauvreté, par le biais d'entretiens, d'enquêtes et de contacts avec des organisations sociales.
- Améliorer la qualité générale et l'accessibilité du service en formulant des propositions pour l'amélioration de la communication, des procédures et des mesures.
- Collaborer à l'élaboration de partenariats entre les services, de façon à ce que l'expertise du vécu puisse aussi être mise en œuvre au-delà de ces services. L'objectif transversal de la lutte contre la pauvreté s'en voit ainsi renforcé.
- Signaler aux décideurs politiques les problèmes structurels, les carences dans la législation ainsi que les besoins non perçus et non traités des personnes vivant dans la pauvreté.²⁴

3.2 QUELLE EST LEUR VALEUR AJOUTEE ?

Les experts du vécu apportent indéniablement une plus-value à l'administration. Leur valeur ajoutée est réelle et multiforme :

- Ils savent de quoi ils parlent car ils l'ont vécu.
- Ils permettent de mieux comprendre la précarité et les personnes qui en souffrent.
- Ils sont en contact avec « le terrain ».
- Ils apportent un autre regard et attirent l'attention sur des situations qui pourraient passer inaperçues.
- Ils contribuent à l'efficacité des services publics.
- Ils aident à atteindre les objectifs du service public par rapport à la pauvreté et aux personnes précarisées.
- Ils permettent à l'administration de garder un visage humain.
- Leurs actions ne bénéficient pas qu'aux seules personnes dans la précarité, mais aussi à d'autres types de clients ou usagers.
- Ils incitent à une remise en question régulière et souvent bénéfique.

UNE REELLE EXPERTISE

Les experts du vécu savent de quoi ils parlent car ils l'ont vécu.

La première et principale valeur ajoutée des experts du vécu est exprimée dans leur dénomination; ces hommes et ces femmes sont les experts d'un vécu particulier. Ils peuvent en parler en connaissance de cause, ils l'ont expérimenté dans leur chair. Ils sont donc les mieux placés pour attirer l'attention des autorités sur la réalité spécifique des personnes précarisées, de ces personnes qui vivent souvent totalement en marge de la société, qui sont totalement désemparées face à la machine administrative et qui pourtant en ont souvent réellement besoin.

La peur qui vous noue l'estomac dès que vous franchissez les portes du CPAS... c'est quelque chose que l'on ne peut pas comprendre si l'on a jamais été de l'autre côté de la barrière...

Xavier, expert du vécu à la BCSS, cité dans CASHMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn, p. 55

Pour acquérir la connaissance du vécu, il faut étudier minutieusement les différentes expériences, il faut aller les chercher chez les autres et les approfondir. Ce n'est qu'en dépassant le niveau strictement personnel du vécu qu'il est possible de transformer cette connaissance en expertise. Pouvoir prendre de la distance, faire abstraction de son propre vécu, élargir ses propres expériences et s'inspirer de l'expérience d'autrui sont à cet égard des prérequis.

STEENSSENS Katrien, VAN REGENMORTELS Prof. Dr. Tine, CORTESE Valter, VANHEERSWYNGELS Adinda, HAMZAOU Prof. Dr. Mejed (2010), Evaluation du projet pilote « Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », KUL-HIVA et ULB-METICES-ETF.

Les experts du vécu ont acquis la capacité de se servir de leur vécu comme d'une connaissance et d'une force leur permettant de voir et de deviner les problèmes chez les autres. Ils ont appris à remplir la fonction de partenaire.

Els VAN WEERT (2006), Secrétaire d'Etat pour le Développement Durable et l'Economie Sociale, lors du colloque « Engagement des médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », 22 novembre 2006

“

Dans l'abstrait, on peut se dire que cela doit être difficile d'envoyer son enfant à l'école sans rien lui donner à manger mais quand on le vit, que c'est son enfant, cela n'a plus rien à voir. Cette expertise liée à ce qu'ils ont vécu et qu'ils ont appris à transmettre est la force des experts du vécu.

JULIEN VANGEERTSOM

Président du SPP Intégration sociale

C'est riche d'avoir des personnes qui savent ce qu'est la précarité car elles l'ont vécue et qui peuvent servir d'interface entre une administration qui, même si elle fait de gros efforts, en utilisant des mots simples pour rendre sa communication intelligible, n'arrive pas encore à toucher une certaine population plus fragilisée. Les experts du vécu permettent de rendre concrète une réalité théorique.

SARAH SCAILLET

Administratrice générale de l'Office National des Pensions

Les experts du vécu ont connu la précarité, à un moment de leur vie. Ils peuvent mieux que quiconque se mettre à la place des contribuables les moins instruits ou en situation de précarité. Ils connaissent la réalité du terrain et peuvent anticiper les réactions des citoyens.

HANS D'HONDT

Administrateur général du SPF Finances

”



“

Les documents administratifs que diffuse notre organisation sont généralement complexes et pas toujours compris par tous. Souvent, un fossé se crée entre l'expertise des managers, issus de la classe moyenne, et la partie la plus précarisée de leur cible. Les experts du vécu assurent un rôle d'écoute du terrain, puis de porte-parole auprès de l'administration. Ils permettent à ces personnes précarisées d'être entendues par le SPF. Cela permet aux textes envoyés aux contribuables de faire l'objet d'une vulgarisation, par exemple.

ANNIE KEMPE
SPF Finances

”

UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE LA PRECARITE

Les experts du vécu permettent de mieux comprendre la précarité et les personnes qui en souffrent.

C'est un des principaux objectifs du concept: mieux comprendre ce que vivent les personnes dans la précarité, grâce à l'aide des experts du vécu et à la richesse de leur expérience concrète.

La classe moyenne ne connaît pas les problèmes des personnes en situation de pauvreté de façon intime, de sorte qu'elle ne peut pas toujours bien en tenir compte pour y réagir de façon efficace. Je présente la perspective des personnes en situation de pauvreté de façon concrète. Vincent²⁵ voit avec ses lunettes et moi avec mes lunettes, et les deux visions rassemblées donnent une image plus vaste et plus réaliste.

Koen, expert du vécu au Selor, cité dans CASMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté et l'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn, p. 63

Tant les organisations que les structures politiques sont continuellement sensibilisées, grâce à la présence des experts du vécu, à la problématique de la pauvreté. Ces organisations et ces structures ont non seulement une meilleure vision de la problématique mais demeurent ainsi également constamment attentives à la participation de ce groupe cible et à la signalisation des éléments structurels de la problématique de la pauvreté.

VAN REGENMORTEL T, VANDENBEMPT K. & DEMEYER B. (2004), « Van een dialoog met deskundige armen naar de professie van ervaringsdeskundige in de armoede en sociale uitsluiting », In J. VRANKEN, K. DE BOYSER & D. DIERCKX (Eds.) Armoede en sociale uitsluiting. Jaarboek 2004, Leuven: Acco.

LE CONTACT AVEC 'LE TERRAIN'

Les experts du vécu sont en contact avec « le terrain ».

Un certain nombre d'experts du vécu passent une grande partie de leur temps sur le terrain, dans des hôpitaux, dans des CPAS, dans des réunions avec des acteurs de la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté. Cela leur permet de garder le contact, d'être conscients des préoccupations principales du terrain et d'être attentifs aux nouveaux types de pauvreté qui voient le jour.

A l'Office National des Pensions, par exemple, les experts du vécu font la permanence dans des associations de lutte contre la pauvreté. A Charleroi, l'experte du vécu voyage d'une association à l'autre, ce qui lui permet de bien comprendre tout ce qui existe pour aider les personnes précarisées. Elle est vraiment la jonction entre les différentes organisations qui peuvent aider ces personnes, outre l'ONP elle-même.

Les observations dans les CPAS consistent à assister aux différentes étapes rencontrées par un usager (attente avant l'ouverture des portes, accueil, constitution du dossier, entretien avec l'assistant social, nouvel entretien pour recevoir l'avis du conseil du CPAS), les visites à domicile pour l'enquête sociale ou pour les services d'aide à domicile, les entretiens dans les services liés au surendettement, etc. Je mène également des entretiens avec les différents acteurs du centre pour connaître aussi les problèmes que peut rencontrer le personnel.

Xavier, expert du vécu à la BCSS, cité dans CASMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn, p. 55

“

Les experts du vécu permettent d'ouvrir les yeux, de comprendre des personnes qu'on ne voit pas beaucoup. Koen a aidé à comprendre c'est quoi vivre dans la pauvreté ?

MARC VANHEMELRIJCK

Selor

Si on ne connaît pas la réalité de ce public cible, on ne peut pas l'appréhender. Je crois fort dans l'aide des gens qui sont dans la même situation, qui s'entraident, qui partagent leurs pratiques. Grâce aux experts du vécu, on a pu toucher un public cible auquel nous, fonctionnaires, n'avons pas suffisamment accès, de par la nature de notre travail. Par leur regard, ils mettent l'accent sur ce qui est important pour ce public défavorisé.

CHANTAL DE PAUW

Directrice de la communication, SPF Economie

Les experts du vécu jouent magnifiquement un rôle de pont et permettent de mieux comprendre les usagers, les affiliés. Même si leurs histoires sont différentes, toutes les expertes du vécu qui sont chez nous ont en commun la pauvreté et le fait qu'elles ont dès lors plus de risques d'avoir des problèmes de santé. Les personnes qui deviennent experts du vécu ont remonté la pente et s'offrent à la fois comme exemples positifs et comme liens pour les personnes qui connaissent les mêmes difficultés.

CHRISTINE MICLOTTE

Administratrice générale de la Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité (CAAMI)

”



“

La principale valeur ajoutée de l'expert du vécu est le fait qu'il apporte un autre regard. Il attire l'attention sur des situations auxquelles on ne penserait pas nécessairement. Cet autre regard, ce souci du client externe est une priorité absolue et fait partie de notre souci de la simplification à tous les niveaux. Tout ce qui peut y contribuer est bon à prendre.

CLAUDETTE DE KONINCK

*Administratrice-générale adjointe
de l'Office National pour l'Emploi (ONEM)*

”

UN AUTRE REGARD ET UNE OUVERTURE D'ESPRIT

Les experts du vécu apportent un autre regard et une ouverture d'esprit; ils attirent l'attention sur des situations qui pourraient passer inaperçues.

En dépit de la volonté de veiller à n'exclure personne du système, et encore moins les personnes précarisées, il se peut qu'un certain nombre de répercussions non identifiées soient ignorées involontairement. Parce qu'il est difficile de porter un autre regard sur son travail quand on est constamment impliqué. Parce qu'il est difficile de changer de perspective. Parce qu'on a besoin de quelqu'un d'autre pour le faire. Le fonctionnaire, même formé, ne saisit pas toujours pourquoi le citoyen ne comprend pas ce qui lui est dit.

Les experts du vécu remarquent des choses que d'autres ne remarquent pas, du fait de leur expérience passée et de leur sensibilité aux personnes en situation de pauvreté.

Lors des interviews, je me suis rendu compte qu'au début, la plupart des questions visaient à préciser l'expérience professionnelle. Pour ces personnes qui avaient été sans emploi pendant longtemps ou pendant différentes périodes de leur carrière, ce n'était pas agréable, et elles se sentaient mal à l'aise dès le début de l'interview. J'ai proposé de poser ces questions plutôt à la fin de l'interview de façon à ce que le candidat soit moins gêné.

Koen, expert du vécu au Selor, cité dans CASMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn, p. 65

UNE MEILLEURE EFFICACITE DES SERVICES PUBLICS

Les experts du vécu contribuent à l'efficacité des services publics et aident à atteindre les objectifs du service public, notamment par rapport à la pauvreté et aux personnes précarisées.

Ils permettent d'arriver à de meilleurs résultats. Ils permettent en effet à chacun, et en particulier aux personnes précarisées, d'accéder aux droits. Et ils permettent aux administrations d'assurer cet accès à moindre coût et plus efficacement, ce qui leur permet de réaliser leurs missions pour tous les citoyens, y compris ceux qui sont dans la pauvreté. Il arrive en effet fréquemment que les experts du vécu expliquent aux personnes en situation de précarité quelles sont les aides auxquelles elles ont droit et qu'elles ne connaissent pas. Notre Etat-Providence offre de nombreux droits, ancrés dans des institutions qui ont la mission de les octroyer, mais l'accessibilité à ces droits n'est pas toujours aisée. Elle doit augmenter, et la méthode des experts du vécu est une manière d'y parvenir.

A l'Office National des Pensions, par exemple, mais également dans d'autres services publics qui accueillent des experts du vécu, on explique aux personnes précarisées ce à quoi elles ont droit et où elles peuvent aller chercher d'autres aides. Grâce à cette approche, ces personnes sont informées qu'elles peuvent bénéficier d'autres aides que celles pour lesquelles elles venaient initialement.

Dans le cadre du développement d'une politique de l'efficacité, il y a lieu de vérifier quel rôle sera/pourra être réservé à la diversité sociale. L'intégration des personnes défavorisées, via un emploi au sein des pouvoirs publics, est ainsi également efficace à long terme. Le coût sociétal de la non-intégration des personnes défavorisées est à terme beaucoup plus important.

BOUCKAERT G., DELBEKE K., HONDEGHEM A., LUTS M. (2008), "Steunpunt beleidsrelevant onderzoek- bestuurlijke organisatie Vlaanderen", in De efficiënte overheid geanalyseerd. Rapport. Synthese en aanbevelingen, p. 79

“

Notre expert du terrain, Xavier, nous apporte un autre regard et le synthétise en connaissant notre réalité.

THIBAUT DUVILLIER

*Administrateur général-adjoint
à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)*

La connaissance et l'expertise des experts du vécu est un atout pour les institutions mais surtout un moyen nécessaire pour accompagner les gens et leur permettre de bénéficier de leurs droits sociaux. Notre Etat offre des droits, ancrés dans des institutions qui ont la mission de les octroyer, mais l'accessibilité de ces droits n'est pas garantie. L'accessibilité de ces services doit augmenter et on peut le faire avec plusieurs méthodes, dont celle des experts du vécu.

JULIEN VANGEERTSOM

Président du SPP Intégration Sociale

Le rôle que joue l'expert du vécu au sein de la BCSS est essentiel car, dans le cadre du développement des projets de simplification administrative et pour le suivi de ces projets, il est important que les chefs de projet aient un contact avec le terrain. Mais ils n'ont pas l'opportunité de l'avoir directement. Xavier nous permet d'avoir des contacts avec les CPAS, les hôpitaux, le réseau de lutte contre la pauvreté. Cela nous permet d'avoir l'input d'une partie de la population que l'on n'aurait pas autrement. Cette rencontre avec les acteurs du terrain permet de prendre la température, de sonder la situation, les problèmes avec les populations précarisées, en dehors des contacts institutionnalisés. Notre expert du terrain, c'est le terrain à l'état brut, sans filtre.

THIBAUT DUVILLIER

*Administrateur général-adjoint
à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)*

”



“

Même quand on est attentif à ne pas exclure des gens, volontairement et involontairement, il y a des cas qui nous échappent. Les experts du vécu permettent de mettre le doigt là-dessus. Souvent, on se dit : « Sans l'aide de l'expert du vécu, je n'y aurais pas pensé »

ANDRE GUBBELS

*Directeur général Personnes Handicapées
au Service Public Fédéral Sécurité sociale*

”

En collaborant au projet « Experts du vécu », la BCSS peut ainsi profiter d'un point de contact qui améliore l'efficacité de ses missions; en retour, cette efficacité accrue profite également au projet « Experts du vécu » puisqu'elle bénéficie en premier lieu au public cible.

CASMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn, p. 57-58

André²⁶ a apporté une importante contribution méthodologique (au projet de simplification des formulaires utilisés par l'ONEM) (...) en organisant des groupes de relecture (rassemblant d'autres experts du vécu et des membres d'associations où les pauvres prennent la parole) qui ont beaucoup contribué à faire l'inventaire des problèmes de compréhension qui se posaient et à vérifier le caractère adéquat des reformulations envisagées.

CASMAN Marie-Thérèse et alii (2010), op. cit., p. 67

Grâce à sa formation et ses propres expériences, Koen²⁷ a pu apporter des idées neuves qui représentent une plus-value pour le Selor. Il a une bonne connaissance des meilleurs canaux pour atteindre les personnes démunies et peu qualifiées. De cette façon, le Selor peut plus facilement s'adresser à ces groupes cibles. Dans le domaine de la communication également, Koen est en mesure, grâce à son expérience et ses connaissances spécifiques, de déterminer à quel point le Selor est adapté à certains groupes cibles.

CASMAN Marie-Thérèse et alii (2010), op. cit., p. 67



“

Pour moi, les experts du vécu permettent d'apporter des yeux neufs, un regard extérieur et une sensibilité différente (plus sociale).

JEAN-MARC DELPORTE
Président du SPF Economie

”

UN RESEAU QUI DEPASSE LES FRONTIERES

Les experts du vécu des différentes administrations se connaissent et se parlent.

Les experts du vécu font partie d'un réseau qui se réunit régulièrement. Ce réseau est fondamental pour plusieurs raisons : il leur permet d'échanger leurs expériences, comme dans une communauté de pratiques, mais il leur permet surtout de partager les questions qui remontent des personnes précarisées et qui, très souvent, dépassent les frontières d'une seule administration. Car, bien évidemment, les personnes précarisées, comme de nombreux autres citoyens, ne connaissent pas les frontières administratives ou institutionnelles et demandent fréquemment de l'aide sur d'autres aspects que ceux dont peut traiter l'expert du vécu d'une administration particulière. Le réseau est donc un élément structurel indispensable au travail des experts du vécu et une valeur ajoutée dans un service public où les initiatives transversales ne sont pas si courantes.

UNE DIMENSION HUMAINE

Les experts du vécu permettent à l'administration de garder un visage humain.

Par la force des choses, notamment en raison du caractère parfois un peu bureaucratique ou routinier de l'administration ou à une interprétation trop rigide du principe d'égalité, l'administration donne souvent l'impression d'être désincarnée et inhumaine, d'être une sorte de rouleau compresseur qui accorde plus d'importance au respect des règles qu'à la bienveillance ou à la compréhension des histoires propres aux uns et aux autres.

L'intervention d'un expert du vécu permet de rendre les choses plus accessibles. Ainsi, il est beaucoup plus facile pour l'utilisateur en situation de précarité de franchir le cap, de s'adresser à un service pour lui poser des questions et peut-être même d'essayer de préciser son point de vue en la matière.

<http://www.de-link.net/wp-content/uploads/2011/02/Meerwaarde-van-het-werken-met-opgeleide-ervaringsdeskundigen.pdf>

(...) ce projet vise également à pallier un manque éventuel d'empathie vis-à-vis des personnes en situation de pauvreté au sein du personnel des différents services publics, ce qui peut provoquer des conflits et des tensions lors du détachement d'experts du vécu.

CASMAN Marie-Thérèse et alii (2010), op. cit., p. 23

Les experts du vécu permettent de développer cette dimension humaine de l'administration et de développer l'empathie. Ils apportent, au sein de l'organisation, une sensibilité à un public cible précaire et une attention particulière au vécu de certaines personnes.

L'UTILITE POUR D'AUTRES INTERESSES

Les actions des experts du vécu ne bénéficient pas qu'aux seules personnes dans la précarité, mais aussi à d'autres types de clients ou usagers.

Si l'on reprend les missions des experts du vécu, l'on constate rapidement que certaines d'entre elles, si elles sont réalisées, n'amélioreront pas seulement la vie des personnes précarisées mais également celle d'autres citoyens ou usagers des services publics. On pense par exemple :

- à l'amélioration de l'accueil et de l'information du public;
- à l'encadrement des usagers dans leurs procédures administratives;
- à l'amélioration de la qualité générale et de l'accessibilité du service en formulant des propositions pour l'amélioration de la communication, des procédures et des mesures.

Et l'on comprend rapidement par un simple exemple qu'une brochure comprise par les personnes en précarité le sera aussi par toutes les autres personnes qui ne sont pas habituées au langage administratif et qui ont besoin d'un discours vulgarisé.

UN REGARD CRITIQUE A EFFET BENEFIQUE

Les experts du vécu incitent à une remise en question régulière et souvent bénéfique.

Enfin, et cet aspect est peut-être le plus difficile à accepter par les administrations qui ont accueilli des experts du vécu, ce regard extérieur, parfois critique, peut amener à remettre en question des pratiques, un fonctionnement particulier; voire un dispositif administratif ou une réglementation. Ce qui peut s'avérer bénéfique au final.

“

Pour l'administration, leur plus grande plus-value est qu'ils lui permettent de garder un visage humain, de se rendre compte qu'il existe une population qui a besoin d'une aide particulière (notamment ceux qui bénéficient de la Grapa²⁸).

SARAH SCAILLET

Administratrice générale de l'Office National des Pensions

Les actions de Koen, notre expert du vécu, ne sont pas seulement utiles pour les personnes précarisées, mais également pour d'autres personnes.

MARC VANHEMELRIJCK

Selor

Les experts du vécu nous permettent de comprendre et d'avoir l'audace de voir notre matière autrement.

CHANTAL DE PAUW

Directrice de la communication, SPF Economie

Cela nous permet de mieux comprendre les besoins du terrain. Et les retours sont parfois négatifs, ce qui peut nous amener à revoir des choses dans nos projets, faire des adaptations de fond comme de forme.

THIBAUT DUVILLIER

*Administrateur général-adjoint
à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)*

”

Étant donné que le projet avait pour but d'augmenter l'accessibilité des services publics pour les personnes en situation de pauvreté, il impliquait indirectement une remise en question des processus et des modes de travail des services concernés. (...) L'idée qu'un expert externe vienne indiquer ce qu'il y aurait lieu de changer au sein des services n'est pas acceptée sans réticence.

CASMAN Marie-Thérèse et alii (2010), op. cit., p. 23

Ce projet a contraint certains services publics fédéraux à réfléchir et réexaminer leur politique et leur prestation de service en partant du point de vue des personnes qui vivent dans la pauvreté. Il faut beaucoup de courage pour se poser ouvertement des questions sur soi-même et sur ses méthodes de travail. Les services publics qui l'ont fait méritent toute notre estime.

Els VAN WEERT (2006), Secrétaire d'Etat pour le Développement Durable et l'Economie Sociale, lors du colloque « Engagement des médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », 22 novembre 2006



3.3 QUELLES TÂCHES RÉALISENT-ILS ?

Concrètement et sur le terrain, les experts du vécu réalisent des tâches très variées :

- Actions de communication :
 - suggestion de thèmes particuliers;
 - relecture des supports;
 - aide à la simplification du langage et à la lisibilité des documents.
- Meilleure compréhension du terrain et de la réalité des personnes en précarité :
 - déplacement sur le terrain et accueil;
 - aide concrète pour mieux comprendre ce public précarisé. Par exemple, on les appelle au cas par cas, en fonction du besoin, quand un collaborateur se rend compte que le citoyen a besoin d'une autre aide ou qu'il ne comprend pas bien ce qu'il lui est expliqué;
 - collaboration dans des associations de lutte contre la pauvreté, participation à des réunions ou des groupes de travail.
- Contribution effective aux missions du service ou de l'administration dans laquelle ils sont intégrés :
 - participation à des groupes de travail et à des ateliers;
 - conseils.
- Rédaction de rapports de visite, de participation à des réunions, de commentaires, ...
- Visites à domicile et accompagnement des personnes précarisées dans d'autres services publics ou organismes (mutuelles, Restos du Cœur, P'tits Riens, ...).
- Formations, présentations concrètes et pédagogiques de projets qui concernent les personnes en précarité.
- Propositions concrètes de solutions, identification des obstacles pour les personnes précarisées dans les processus actuels.
- ...

Le rapport d'évaluation de la méthode en 2010 le soulignait déjà²⁹ : « les tâches et missions assignées aux experts du vécu sont diverses et varient selon la spécificité des administrations. (...) Les tâches des experts du vécu sont d'une nature fort différente selon qu'ils sont appelés à travailler dans des services en contact direct avec le public cible (front office) ou complètement coupés de ce même public (back office) ».

Le livre sur les bonnes pratiques édité en 2010 indiquait également que « tous les experts du vécu ne réalisent pas l'ensemble des activités possibles; en fonction de leur profil personnel tout autant que des spécificités du service dans lequel ils travaillent et des opportunités concrètes qui s'y présentent de contribuer à une meilleure prise en considération des besoins des plus pauvres (nature des missions spécifiques de ce service, existence ou absence d'un contact avec le public cible, etc.), chacun d'entre eux est nécessairement amené à se focaliser sur certains types de prestations. »³⁰.

3.4 QUEL EST LEUR IMPACT CONCRET ?

En 2015, une nouvelle évaluation de la méthode des experts du vécu, la quatrième depuis le lancement, mettra vraisemblablement l'accent sur les résultats concrets obtenus, notamment dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, mais pas uniquement sur ce point. Ont-ils notamment continué à rendre l'aide sociale plus accessible, comme l'indiquait le rapport d'évaluation en 2010³¹ ?

Dans une perspective de bonne gouvernance, certains sont désireux que cette méthode soit, comme d'autres, évaluée sur la base de critères objectifs et mesurables et donc, en termes d'impact. Il est clair que l'impact d'une méthode comme celle-là est davantage qualitatif que quantitatif. Citons d'ailleurs quelques exemples concrets qui ont été rendus possibles par l'apport des experts du vécu :

- Au niveau du SPF Finances, dans le cadre de la fiscalité verte, des réductions d'impôt ont été proposées pendant plusieurs années pour les dépenses réalisées en vue d'économiser l'énergie. Dans le domaine des soins de santé, le remboursement des soins s'effectue après avoir déboursé la somme et payé le médecin. De manière générale, chaque fois qu'il est question d'avancer de l'argent pour être remboursé par la suite ou pour avoir une réduction d'impôt, la situation est problématique pour les personnes dans la précarité qui ne disposent pas de cet argent et pour lesquelles il faut trouver d'autres solutions.
- Dans les hôpitaux, les experts du vécu ont permis de mettre en évidence le fait que certaines personnes ne comprenaient pas ce qui leur était demandé et ne pouvaient dès lors pas remplir les formulaires s'ils n'étaient pas aidés. D'où parfois certains comportements violents. L'expert du vécu, en prenant le temps de les comprendre, peut les accompagner et les calmer sans qu'il soit nécessaire d'appeler la police. Tout le monde y gagne. L'hôpital peut ainsi prendre la personne en charge et dispose des informations nécessaires pour obtenir le remboursement des soins.

A l'hôpital CHU Saint-Pierre à Bruxelles, par exemple, depuis mars 2009, Marina assure essentiellement un rôle d'accompagnement dans les démarches administratives, intra et extramuros, des patients qui lui ont été recommandés par les assistants sociaux du service social de l'hôpital, en accord avec les travailleurs sociaux de l'hôpital et les patients eux-mêmes. Les démarches qu'elle effectue sont multiples. Le plus souvent, elle accompagne une personne dans les différentes administrations ou associations. Principalement, elle se rend au CPAS (pour obtenir le réquisitoire ou inscrire le patient comme demandeur de RIS), à la commune (réinscription en cas de radiation, renouvellement de la carte d'identité, déclaration de perte de la carte d'identité, demande de composition de ménage pour le CPAS et les mutuelles). Par ailleurs, elle se rend au domicile des personnes hospitalisées, reprend leur courrier, le trie, classe les factures à payer selon leur niveau d'importance, paye les factures, retrouve ou reprend des affaires suite à une hospitalisation ou un transfert



d'hôpital, prend contact avec les propriétaires des personnes hospitalisées pour les prévenir de la situation, etc. Il lui arrive en outre de faire de l'interprétariat pour le russe, le kurde et le géorgien. Elle est aussi régulièrement en contact avec la cellule médicale de FEDASIL, la mutuelle, les organismes bancaires pour ouvrir un compte en banque pour que les patients puissent recevoir de l'argent sur leur compte, les ambassades pour obtenir les attestations telles que les certificats de célibat ou de mariage, les maisons de retraite pour déposer les affaires personnelles oubliées à l'hôpital pendant le transfert, ...

- Au SPF Economie, les expertes du vécu travaillent à la communication, notamment sur des thèmes qui concernent particulièrement ce public en précarité financière, comme le surendettement. Ces personnes tombent en effet souvent dans des pièges qui paraissent trop beaux pour être vrais. Les brochures sur les risques de surendettement ont été structurées sous la forme de FAQ. Mais celles-ci étaient encore trop complexes pour les personnes démunies. Avec l'aide des expertes du vécu, les brochures ont été rendues aussi compréhensibles que possible et puis envoyées aux CPAS. Si ceux-ci le souhaitent, les expertes du vécu peuvent se rendre sur le terrain pour les expliquer de vive voix, tant aux fonctionnaires des CPAS qu'au public défavorisé. Farida, une des expertes du vécu du SPF Economie, a rédigé un document qui présente toutes les brochures réalisées par le SPF Economie et en explique, avec des mots simples, l'intérêt pour un public défavorisé.
- A l'Office National des Pensions, comme dans de nombreux autres services publics, la tendance est à la dématérialisation et à la digitalisation, notamment des courriers. Si le client mentionne son adresse e-mail, il recevra tous les courriers par cette voie. Or, si certains clients de l'ONP disposent d'une adresse mail, ils ne l'utilisent pas nécessairement régulièrement et ne relèvent peut-être pas fréquemment leur courrier. Ils peuvent donc passer à côté d'un courrier important. Wieske, experte du vécu du bureau de l'ONP à Hasselt, est particulièrement attentive à cette situation et vérifie systématiquement avec les personnes, notamment plus âgées, qu'elles ont une adresse mail et qu'elles l'utilisent régulièrement. Dans le cas contraire, Wieske stipule explicitement dans leur dossier qu'elles préfèrent continuer à recevoir des courriers postaux.
- Afin d'être reconnues comme personnes handicapées, les personnes concernées doivent rencontrer un médecin évaluateur. Les convocations à ces visites sont envoyées par la poste. Georges, l'expert du vécu de la Direction générale Personnes handicapées du SPF Sécurité sociale, a mis en évidence la question des adresses de référence à utiliser pour envoyer ces convocations. Le processus interne a été revu pour s'assurer que ces personnes reçoivent bien ces convocations car si elles ne se présentent pas, après plusieurs convocations, leur handicap n'est plus reconnu. Cette problématique de l'adresse n'est évidemment pas propre aux personnes handicapées. De manière plus générale, Georges aide à imaginer de nouveaux processus au sein de la DG Personnes handicapées afin que les personnes ayant une adresse de référence ne rencontrent aucune difficulté et qu'elles ne manquent jamais un entretien avec un médecin évaluateur du SPF Sécurité sociale. Et ses apports sont communiqués sur le réseau social d'entreprise (Yammer) de la DG.

Il est fréquent que des assurés sociaux ne reçoivent pas leurs convocations parce qu'ils ont des problèmes de logement.

André, expert du vécu à l'ONEM, cité dans CASMAN Marie-Thérèse et alii (2010), op. cit., p. 45

La meilleure reconnaissance de leur apport concret vient du terrain. Ainsi, l'Entraide Saint-Vincent de Paul de Jumet souligne le travail de Véronique, experte du travail de l'Office National des Pensions, et écrit : « Notre association s'occupe d'aider les gens dans la mise en ordre de leur dossier tant sur le plan administratif que social et médical en les aidant par de judicieux conseils prodigués par Mme Véronique Desterck qui est extrêmement compétente en ces domaines ; de nombreuses personnes ont ainsi pu bénéficier à nouveau de l'aide financière accordée par le chômage, la mutuelle et le CPAS et être ainsi réinsérées dans le circuit normal de l'action sociale.

La présence de Mme Véronique Desterck est absolument indispensable pour le bon fonctionnement de notre ASBL car aucun de nous n'est suffisamment compétent pour s'y retrouver dans le dédale des règlements en tout genre émanant des pouvoirs locaux, régionaux et fédéraux, ainsi que des aides prévues en la matière.³²»

Enfin, n'oublions pas un résultat important pour les experts du vécu eux-mêmes : leur réintégration dans le monde professionnel, pour certains après de nombreuses années, et la fin de la précarité, grâce à cette méthode.

“

'Samira ? Je ne connaissais pas son vécu' a dit un jour un de mes collaborateurs au département IT. C'est une belle réussite et cela montre à quel point elle est parvenue à bien s'intégrer.

CHRISTINE MICLOTTE

Administratrice générale de la Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité (CAAMI)

Xavier fait partie de la maison, même s'il n'est pas là au quotidien.

THIBAUT DUVILLIER

Administrateur général-adjoint à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)

Ce projet combine l'opportunité de réintégration professionnelle pour ces personnes qui sont respectées et considérées comme importantes dans leur travail, ce qui est une clé de voûte pour sortir de la pauvreté, et le fait qu'elles font réellement un travail important qu'on n'a pas le temps de faire autrement.

CHANTAL DE PAUW

Directrice de la communication, SPF Economie

”

23 SPP Intégration sociale, Les services publics performants et sociaux. La contribution du projet « Experts du vécu » au sein des services publics fédéraux, document de présentation (2 pages)

24 Idem

25 NB. Vincent était le mentor de Koen en 2010

26 Expert du vécu à l'Office National de l'Emploi

27 Expert du vécu au Selor

28 Garantie de revenus aux personnes âgées

29 STEENSSENS Katrien, VAN REGENMORTEL Prof. Dr. Tine, CORTSE Valter, VAN-HEERSWYNGELS Adinda, HAMZAOUI Prof. Dr. Mejed (2010), Evaluation du projet pilote « Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », KUL-HIVA et ULB-METICES-ETF, p. 30

30 CASMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté

et d'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn, p. 19

31 STEENSSENS Katrien et alii (2010), op. cit.

32 Attestation concernant le travail effectué par Mme Véronique Desterck au sein de l'asbl Entraide St Vincent de Paul de Jumet Heigne, le 25 novembre 2014

**UNE METHODE
POUR MIEUX
TENIR COMPTE
DES BESOINS
DES CLIENTS**

04

Pour offrir aux clients un service qui réponde à leurs attentes, un des objectifs de l'orientation client, il semble naturel de commencer par les identifier et ensuite de définir leurs attentes.

Si cela semble couler de source, en pratique, l'on constate dans de nombreuses organisations, qu'elles soient publiques ou privées, que celles-ci croient connaître leurs clients alors qu'elles ont finalement assez peu de contacts avec eux ou, en tout cas, pas de manière formalisée.

Pour pouvoir leur offrir un service qui réponde à leurs attentes, il faut aussi évaluer ce que vivent les clients dans leurs interactions avec le service public, sans se limiter à une simple enquête de satisfaction. Il faut aussi évaluer leur expérience.

4.1 QUI SONT LES CLIENTS ?

Il n'y a pas un client, mais plusieurs clients et tous sont différents. Un citoyen n'est pas une entreprise, une mère de famille monoparentale n'est pas un étudiant, une PME n'est pas une grande entreprise, un centre de planning n'est pas un CPAS, un architecte n'est pas un bourgmestre, ... Cela va de soi.

Il est donc difficile et potentiellement inefficace de traiter tous ces clients de manière homogène. D'où l'importance, à nouveau, de bien les connaître et d'avoir une approche différenciée des publics cibles, en termes :

- d'information et de communication : utiliser un style de communication et un langage adapté, choisir un canal de communication pertinent par rapport au public que l'on veut toucher;
- de conseil et d'accompagnement : offrir un conseil personnalisé en fonction de la situation du client;
- ...

Pour les connaître, l'idéal est de pouvoir rencontrer de « vrais » clients, via des enquêtes, des visites ou des interviews sur le terrain, des échanges innovants du type « Vis ma vie », des focus groupes ou autres méthodes participatives. L'administration est cependant rarement équipée pour ce genre de contacts et n'en a souvent pas le temps, pas les budgets ou n'en éprouve pas nécessairement le besoin.

La technique des personas peut permettre d'y remédier et de décrire des clients fictifs. Un persona est une représentation détaillée et concrète d'un client, décrite dans un vocabulaire commun et harmonisé, composée de données objectives et subjectives sur les clients en général. Il s'agit d'un outil évolutif, complémentaire à d'autres mesures qualitatives et quantitatives, qui

permet l'empathie. Cette méthode permet de personifier les clients et de décrire le profil d'une personne fictive, représentée par des caractéristiques.

Par exemple :

- sa famille : citoyen, entreprise, non-marchand, association, pouvoir local, ...
- son identité : nom, âge, diplôme, fonction.
- ses projets, liés à sa fonction ou à son statut.
- son rapport à la technologie, ce qui permet de déterminer le niveau de « maturité numérique » du client cible.
- la manière dont elle s'informe, ce qui permet de connaître les canaux privilégiés du client pour répondre à ses besoins d'information.
- les canaux de communication qu'elle utilise pour ses contacts avec le service public.
- ses démarches administratives, ce qui permet de décrire toutes les occasions potentielles ou réelles au cours desquelles le client entre en contact avec l'administration.

Les personas peuvent être utilisés :

- pour identifier le public cible concerné par un dispositif administratif en particulier; pour un projet d'e-gouvernement comme un guichet unique ou tout autre type d'initiative à destination des clients de l'administration;
- en fonction de ce public cible :
 - pour être attentif à ses contraintes ou à ses attentes particulières;
 - pour s'adapter à ses préférences en matière de canaux de communication ou d'utilisation des TIC;
 - pour élaborer une communication adaptée à son niveau de compréhension;
- in fine, pour aider à concevoir des produits et services adaptés aux clients du service public.

Ils permettent de partager la même représentation du client, de parler un langage commun, de personnaliser le client « qui n'est plus un « anonyme » : il a un nom, un visage, une famille, un métier, etc. »³³.



Avec l'aide des experts du vécu, des personas pourraient être créés pour représenter les différents types de personnes précarisées. Ces fiches pourraient être utilisées dans tous les services susceptibles d'entrer en contact avec des personnes précarisées afin de mieux prendre en considération leur réalité et leurs besoins.

4.2 POURQUOI CONTACTENT-ILS LES SERVICES PUBLICS ?

LES MOTIFS

Un client, un usager, un bénéficiaire, un contribuable, ... ne rentre jamais par hasard en contact avec l'administration. Pas plus qu'il ne le ferait avec son banquier, son boulanger, son garagiste, son facteur... Il le fera toujours parce qu'il a une raison ou un motif, bref un besoin, un projet ou un problème qui nécessite un contact avec les services publics :

- J'aimerais recruter du personnel car mon activité économique se porte bien.
- J'ai été licencié et j'aimerais retrouver du travail.
- Je suis malade et je souhaite obtenir un remboursement de mes soins de santé.
- J'ai reçu mon avertissement-extrait de rôle et je suis invité à payer mes impôts.
- Je pars à l'étranger et j'ai besoin d'un passeport.
- Je souhaite m'informer sur ma pension ou demander ma mise à la pension anticipée.
- J'ai perdu mon conjoint et je souhaite être accompagné dans mes démarches.
- Je dois renouveler mes papiers d'identité.
- ...

Il est utile d'identifier la liste des motifs qui poussent un client à interagir avec l'administration pour mieux comprendre sa situation et ses motivations, bien l'aiguiller et concevoir une offre de services susceptible de répondre à sa demande.

Pourquoi un usager entre-t-il en contact avec une administration ? Pour obtenir un formulaire ? Pour constituer un dossier ? C'est le point de vue de l'administration. Celui de l'utilisateur est radicalement différent. Le plus souvent, ce dernier est motivé par une évolution ou une étape de sa vie personnelle : un mariage, une naissance, la recherche d'un emploi, un départ à la retraite, une déclaration de revenus... Des événements plus ou moins récurrents, qui rythment sa vie personnelle et administrative.

SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE, Suivre pas à pas l'usager pour améliorer le service au public, Les Cahiers du SGMAP

LES SCENARIOS COMME FIL CONDUCTEUR

Afin de décrire au mieux les motivations des clients et leur histoire/leur vécu, il peut être utile de recourir à la méthode des scénarios clients ou scénarios utilisateurs. Une telle méthode est fréquente dans la conception de sites web pour décrire les objectifs recherchés par les utilisateurs d'un site, mais elle est utile dans un contexte bien plus large.

Un scénario client est une histoire écrite dans un langage très simple, celui du client, et comprend les éléments suivants :

- Un sujet : le client et ses attributs.
- Une motivation : l'élément déclencheur qui pousse la personne à entrer en contact avec l'administration, à interagir avec elle, sachant qu'il ne s'agit jamais d'un hasard.
- Un verbe d'action, lié à la réalisation d'un objectif (s'informer, comparer, acheter, ...), et non un verbe d'état (être, paraître, sembler, ...).
- Un objet traduit dans le langage du client, en fonction de son expertise, c'est-à-dire un objet lié à la motivation.

Quelques exemples de scénarios :

Il est 16 heures, Jennifer, fonctionnaire à la Direction de l'Inspection Sociale, prépare le contrôle social de l'entreprise Sushi Shop, prévu le lendemain matin. Vu les délais très courts dont elle dispose pour préparer son intervention, elle a besoin de dresser très rapidement la liste de tous les travailleurs de cette entreprise.

Karim recherche activement un emploi. Il a participé à un atelier d'Actiris au cours duquel il a peaufiné son CV. On lui a également parlé, lors de cet atelier, d'un dispositif qui lui permettrait d'acquérir une première expérience et de parfaire son anglais. Il voudrait introduire une demande pour bénéficier de ce dispositif. Il doit joindre un CV et un certificat de bonne vie et mœurs qu'il doit demander à sa commune. Il aimerait pouvoir stocker tous ces documents officiels dans un seul espace web sécurisé afin d'en disposer facilement.

C'est l'histoire de Mme Murat... Elle a 56 ans et a travaillé toute sa vie. D'abord en tant qu'infirmière libérale, puis en tant qu'infirmière à l'hôpital. Un Mari du même âge, deux enfants déjà autonomes... Et la retraite qui approche. Elle y pense de plus en plus souvent. Elle aimerait, bien sûr, la préparer au mieux. Elle aimerait notamment avoir une idée précise du montant de sa future pension. C'est d'autant plus important que son mari est au chômage depuis un an et aura sans doute du mal à retrouver un emploi. De quoi s'inquiéter de son futur niveau de vie, ce qu'il sera possible de faire, ce à quoi il faudra renoncer ?

Bien sûr; elle a déjà reçu des courriers d'information sur la retraite. Mais il faut avouer qu'elle n'est pas vraiment certaine d'avoir bien compris, ni le mode de calcul de sa pension, ni les conditions d'une éventuelle retraite anticipée, ni même les démarches à effectuer, ni à qui elle devait s'adresser ...³⁴

Les scénarios clients peuvent être utilisés :

- pour s'assurer que les besoins des clients dans leurs interactions avec l'administration sont pris en considération ou, à défaut, pour en prendre conscience et anticiper une solution alternative à proposer aux clients, le cas échéant;
- pour concevoir des applications informatiques ou d'e-gouvernement adaptées au public, notamment pour les tester avant déploiement;
- ...
- in fine, simplement, pour mieux comprendre les clients.



Les scénarios qui racontent les principaux motifs pour lesquels les personnes précarisées contactent l'administration pourraient être décrits avec l'aide des experts du vécu. Ils seraient alors utilisés dans tous les services susceptibles d'entrer en contact avec des personnes précarisées afin de mieux tenir compte de leur réalité et de leurs besoins..



4.3 QUELLES SONT LEURS ATTENTES ?

DES CLIENTS EXIGEANTS QUI COMPARENT

Les clients d'un service public sont en interaction au quotidien avec d'autres acteurs, d'autres organisations : la Poste, leur banque, leur médecin, l'école de leurs enfants, leur opérateur de télécommunications, leur supermarché, leur agence de voyage, leur notaire, ... Au sein des services publics, ils sont susceptibles d'avoir différents types d'interaction, selon qu'ils prennent les transports en commun, qu'ils cherchent du travail, qu'ils demandent des subsides, qu'ils paient leurs impôts ou qu'ils remplissent leur déclaration périodique à la TVA.

Ils compartimentent peu, voire de moins en moins, ces secteurs et ces services. Au contraire, ils les comparent. Mais surtout, ils n'adaptent pas nécessairement leurs attentes aux spécificités de chacun d'entre eux. En conséquence, si l'un ou l'autre de ces secteurs répond de manière particulièrement satisfaisante à leurs attentes, ils ne voient pas pourquoi il n'en serait pas de même avec les autres secteurs. L'on assiste ainsi à un renforcement des attentes et des exigences, aussi par rapport au secteur public.

LES TYPES D'ATTENTES LES PLUS FREQUENTS

Par rapport à l'ensemble de leurs interactions, générées par un motif d'interaction en particulier, les clients ont un certain nombre d'attentes dont les plus courantes sont³⁵ :

- La clarté, la transparence
 - Savoir qui contacter, à qui adresser une demande, arriver au bon endroit, tomber sur la bonne personne.
 - Comprendre ce qui est écrit ou dit.
- La rapidité
 - Pouvoir contacter rapidement l'administration, ne pas devoir y passer trop de temps et ne pas devoir attendre trop longtemps.
- La prédictibilité
 - Savoir où en est leur dossier, quand le service va leur être rendu, quand ils auront une réponse et quand ils vont être payés, le cas échéant.
- La fiabilité
 - Savoir que les engagements pris, les délais annoncés, etc. seront respectés.
- La réactivité
 - Avoir une réponse à leur demande/leur courrier, dans les délais annoncés.
 - Avoir une réponse équitable et motivée.
- L'autonomie
 - Pouvoir entreprendre de nombreuses démarches seuls, notamment sur Internet ou au moyen d'applications mobiles.

- L'écoute, la compréhension
 - Etre entendus et écoutés.
 - Etre idéalement compris en cas de circonstances particulières.
- L'accessibilité, la disponibilité
 - Pouvoir facilement contacter la personne ou le service souhaité.
 - Trouver des gens disponibles qui écouteront leur demande.
- La compétence
 - Avoir affaire à quelqu'un qui connaît bien son métier et qui soit de bon conseil.
- Le respect
 - Sentir qu'ils sont respectés par leurs interlocuteurs.
- La simplicité
 - Avoir des procédures simples et rapides.
- La proactivité
 - Etre informés proactivement, si nécessaire.
- La participation
 - Etre consultés quand leur avis peut faire la différence.
- La personnalisation
 - Avoir affaire à un interlocuteur qui soit capable de tenir compte des situations personnelles.
- La confiance réciproque
 - Avoir confiance dans son interlocuteur, ses compétences et ce qu'il exprime : respect des engagements, respect de la confidentialité des échanges, etc.
 - Sentir que l'administration leur fait confiance et ne part pas du principe qu'ils veulent frauder ou qu'ils mentent, etc.
- ...

Toutes ces attentes ne sont pas du même niveau :

Certaines sont basiques ou incontournables (« must be ») : si elles sont remplies, le client n'est pas nécessairement satisfait, mais si elles ne le sont pas, il est très mécontent et se dit : « c'est la moindre des choses; c'est leur travail ... ».

Certaines sont dites complémentaires, proportionnelles ou de performance (p.ex. le temps d'attente) : la satisfaction du client est directement liée au degré de satisfaction de cette attente. Concrètement, plus la performance est élevée (p.ex. le temps d'attente est court), plus la satisfaction augmente.

D'autres sont attrayantes : ces attentes ne sont pas nécessairement exprimées, ni même conscientes. Si elles sont satisfaites, c'est un plus qui crée l'enchantement, la bonne surprise qui procure une grande satisfaction.

Si l'on prend le cas particulier des publics spécifiques (personnes à mobilité réduite, personnes en situation de précarité sociale, personnes ne maîtrisant pas la langue du pays ou personnes illettrées), les principales attentes sont les suivantes³⁶ :

- Attentes incontournables :
 - Des services publics accessibles ;
 - Des interlocuteurs non discriminants.
- Attentes complémentaires :
 - Des outils/des interlocuteurs efficaces qui tiennent compte de la situation personnelle;
 - Des interlocuteurs qui restent naturels face à la spécificité de chacun;
 - Des services qui anticipent la spécificité de chacun.



Les principales attentes des personnes précarisées pourraient être identifiées avec l'aide des experts du vécu. Elles seraient alors communiquées aux services susceptibles d'entrer en contact avec celles-ci afin de mieux en tenir compte.

LES METHODES POUR IDENTIFIER LES ATTENTES

Afin de connaître les attentes des clients et mettre en œuvre ce que, dans le secteur privé, on appelle « la voix du client », plusieurs méthodes sont possibles :

- Favoriser l'expression directe du client via des enquêtes de besoins ou de satisfaction via des entretiens individuels, des enquêtes par téléphone, par mail, via un site web, des groupes ou des communautés de clients. Ceci se fait de plus en plus fréquemment dans les services publics.
- Etudier de près ce que les clients expriment de leur propre initiative, sur les réseaux sociaux, auprès du Médiateur ou des autres services en contact avec les clients. Cette démarche est encore peu systématisée dans les services publics.
- Mieux connaître les clients de manière générale via des études plutôt externes, de type sociologiques ou autres, sur les grandes tendances en matière d'attentes des clients.
- Les impliquer dans des groupes de travail dans une démarche de co-création ou de co-production et concevoir les produits et services directement avec eux. Cela reste encore assez rare dans les services publics chez nous, mais c'est une démarche très fréquente dans les pays anglo-saxons ou scandinaves avec des initiatives du type « Citizen Focus » ou « Citizen Panels ».

4.4 QUELLES SONT LEURS EXPERIENCES ? UNE ANALYSE S'IMPOSE !

Une fois que l'on connaît mieux ses clients et leurs motivations, il est important de connaître et comprendre ce qu'ils vivent et ressentent réellement dans leurs interactions avec le service public.

Dans ses interactions avec l'administration, le client éprouve une satisfaction ou une insatisfaction en fonction de la qualité du service rendu, de la disponibilité des fonctionnaires et de leur amabilité. Par ailleurs, chaque client accordera sans doute une attention différente à ces différents aspects. L'enquête de satisfaction est un moyen de le savoir; a fortiori si elle est structurée autour des principaux motifs d'interaction, mais elle ne reflète qu'une partie de l'histoire et ne permet pas toujours de détecter avec précision les points sensibles et problématiques.

Toutes les interactions entre le client et l'administration contribueront à son ressenti, à son expérience que, consciemment ou inconsciemment, il comparera avec les expériences vécues auprès d'autres administrations ou entreprises. Aussi, deviendra-t-il de plus en plus exigeant puisque la qualité d'une grande partie de ses interactions se sera déjà améliorée.

Il peut de plus en plus souvent :

- savoir précisément ce qui va se passer et dans quels délais, quand il a commandé ou demandé quelque chose;
- être informé en temps réel du suivi de sa commande d'un produit et suivre la livraison de celui-ci jusqu'à son domicile;
- remplir sa déclaration d'impôt et ne compléter que ce qui manque;
- remplir des formulaires en ligne et les signer électroniquement;
- commander depuis son téléphone portable un billet de train;
- organiser sa gestion courante depuis son téléphone portable, sa tablette ou son ordinateur;
- recevoir des conseils personnalisés en fonction de sa situation;
- choisir s'il veut réaliser ses démarches en toute autonomie, à distance, ou être accompagné;
- s'exprimer s'il est mécontent. Il est même parfois encouragé à le faire;
- changer d'avis;
- etc.

Malgré ces améliorations observées dans de nombreux secteurs, y compris le secteur public, l'on constate que, dans la pratique, l'expérience vécue par les clients est très souvent une expérience subie, conséquence de la réglementation existante, des processus, des outils informatiques et de la routine. Elle est rarement le point de départ de toute l'organisation. Dans l'optique d'une orientation client, cela devrait pourtant être l'objectif premier, l'aboutissement d'une telle démarche, mais cela implique de changer totalement de point de vue et d'aborder les choses sous un tout autre angle. Cette approche très innovante, grâce au point de vue qu'elle apporte, est un important facteur de transformation des organisations. Mais elle implique naturellement une nécessaire ouverture d'esprit et une capacité à se remettre en cause.



“

Les personnes précarisées font face à des problèmes multiples, qui dépassent très souvent les frontières d'une seule administration, et il serait utile de s'organiser entre administrations pour ne jamais laisser une personne précarisée sans réponse.

THIBAUT DUVILLIER

*Administrateur général-adjoint
à la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)*

”

D'une certaine manière, c'est l'idée à la base du concept des experts du vécu. Partir de l'expérience vécue par des personnes pour apporter un autre point de vue et changer de perspective.

D'autres méthodes existent afin de décrire au mieux l'expérience vécue par les clients. Ainsi, dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public, il est courant de recourir à la méthode des parcours ou Customer Journeys en anglais.

Un parcours décrit avec les mots du client tout ce qu'il vit, du début à la fin, c'est-à-dire depuis le contact initial jusqu'au moment où le client considère qu'il a la réponse à son motif d'interaction. Un parcours se base exclusivement sur ce que vit le client et ce qui est raconté et analysé à travers ses lunettes ; le parcours se base entièrement sur son point de vue. Il permet de mettre en lumière des problèmes éventuels qui passent inaperçus si l'on privilégie une approche basée sur les processus. Notamment parce que le point de vue du client est global, « souvent constitué de plusieurs contacts administratifs espacés dans le temps, mais motivés par la même raison. Quand il faut par exemple, réunir des pièces, constituer un dossier, le soumettre, attendre sa réception et son étude ». Pour le client, la complexité ressentie augmente « lorsque le parcours d'une administration à l'autre manque de cohérence, oblige à fournir plusieurs fois le même document, diffuse même parfois des informations contradictoires »³⁸.

La description puis l'analyse d'un parcours permet, étape par étape, de visualiser ce qui est complexe pour le client ainsi que les problèmes auxquels il faut remédier; cela permet d'en comprendre également les causes et de proposer des plans d'action adaptés en fonction du parcours cible que l'on veut faire vivre au client.

Dans le cas des personnes précarisées, la situation à laquelle elles sont confrontées, leur motivation initiale, va souvent les amener à devoir contacter plusieurs administrations qui, même si elles ont engagé des experts du vécu pour mieux comprendre leurs usagers, vont apporter une réponse fragmentée au problème initial. Par ailleurs, très souvent, la résolution de leur problème va également impliquer des contacts avec des organisations autres que les services publics fédéraux, par exemple une mutuelle, leur CPAS, une maison de repos, ...

La méthode des parcours aurait tout son sens pour appréhender leur situation dans sa globalité.



Les principaux parcours vécus par les personnes précarisées pourraient être décrits et analysés avec l'aide des experts du vécu et idéalement aussi avec l'aide de personnes précarisées elles-mêmes. Cela permettrait d'objectiver la réalité de leur expérience d'interaction avec l'administration et les principaux points de complexité rencontrés afin d'identifier ensuite les améliorations possibles. Ce travail devrait être effectué en étroite collaboration avec les administrations et les services en contact avec les personnes précarisées afin de les sensibiliser à l'expérience vécue par celles-ci, grâce à l'objectivation de leur parcours et afin de les associer à la recherche de solutions adaptées et réalisables.



Si on veut vraiment avoir une orientation usager, il faut partir de ce que les personnes vivent, de leurs besoins. Or leurs besoins et problèmes ne sont pas compartimentés par administration.

SARAH SCAILLET

Administratrice générale de l'Office National des Pensions



33 CHABRY Laurence, GILLET-GOINARD Florence, JOURDAN Raphaëlle (2014), *La boîte à outils de la Relation client*, Dunod, p. 31

34 Bron: Secrétariat GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE, *Suivre pas à pas l'usager pour améliorer le service au public*, Les Cahiers du SGMAR p. 4

35 *Compilation de différentes sources:*

• SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE,

Suivre pas à pas l'usager pour améliorer le service au public, Les Cahiers du SGMAR

• SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (2012), *Etude Evènement de vie 2012. Synthèse des résultats*

• SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (2014), *100% Contacts efficaces. Recueil de bonnes pratiques*, januari 2014

36 SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (2014), « Bonne pratique n°22 : Mettre en place des dispositifs pour accueillir les publics

37 SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE, *Suivre pas à pas l'usager pour améliorer le service au public*, Les Cahiers du SGMAR, p. 7

38 *Idem*

CONCLUSIONS
ET RECOM-
MANDATIONS
SUR LA
METHODE
DES 'EXPERTS
DU VECU'

05



“

Comme en témoigne notre charte ou notre protocole, l'orientation client est fondamentale pour nous. C'est plus que nécessaire. Il est fondamental par exemple d'avoir une meilleure vue de nos clients/usagers, de savoir qu'ils sont aidés par tel ou telle personne avec laquelle il faudra préparer le terrain, bien comprendre le contexte et l'histoire de la personne.

FRANK VANMASSENHOVE

Président du comité de direction du SPF Sécurité sociale

”

5.1 UN CHANGEMENT QUI DEMANDE DU TEMPS, DE L'AUDACE ET DE LA VOLONTE

Chaque projet de changement demande du temps et un accompagnement du changement. Les services publics sont engagés depuis plusieurs années déjà dans un processus de changement important pour davantage d'efficience et d'efficacité et davantage de prise en considération des attentes de leurs clients. Les experts du vécu y participent activement.

Comme tout projet de changement, une méthode comme les experts du vécu qu'on pourrait qualifier d'innovation sociale, ne peut démontrer son efficacité que sur la durée car il faut du temps pour que les experts du vécu s'intègrent dans leur vie professionnelle et maîtrisent les contraintes du service public. Si c'est un vrai changement pour eux par rapport à leur situation précédente, cela l'est tout autant pour les administrations qui font le pari de les intégrer. Car l'expérience n'est pas neutre, et il ne s'agit pas uniquement d'accueillir un nouveau collaborateur. Les enjeux sont différents tout comme les potentielles conséquences sur l'organisation du travail.

Toutes les administrations qui ont choisi d'intégrer des experts du vécu ont donc eu de l'audace et ont pris le temps de le faire. C'est souvent le résultat d'une volonté stratégique de leur hiérarchie, que certains collaborateurs se sont appropriée au bénéfice de tous. Ce livre leur rend hommage et met en valeur ces administrations innovantes dont l'initiative s'intègre totalement, comme ce livre a souhaité le prouver, dans le contexte actuel de modernisation des administrations et de mise en œuvre d'une orientation clients.

Si ce détachement a pu se maintenir et finir par aboutir à des résultats concluants, c'est dû en premier lieu au volontarisme des responsables du SPP-IS et de la BCSS; preuve que si le projet Experts du vécu tire souvent une part importante de son efficacité de manières nouvelles de travailler sur le terrain, il ne pourrait pas fonctionner dans le cadre des services publics fédéraux sans le soutien d'autorités institutionnelles qui fassent suffisamment confiance à la démarche pour lui laisser du temps, en supporter les contraintes logistiques et accepter par ailleurs qu'elle puisse remettre en cause les routines organisationnelles de leurs propres départements.

CASMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn, p. 59

Tout comme les acteurs sociaux gagneront à prendre conscience de la dimension d'innovation sociale de leur action, les pouvoirs publics engagés dans la lutte contre la pauvreté gagneront à la susciter, et surtout à la susciter dans un minimum de cadres formels, pas juste à coups de petits subsides au projet. L'innovation sociale, ce sont des processus longs, complexes et incertains, pas des petits projets bling-bling.

LEMAIGRE Thomas (2014), « Innovation sociale et lutte contre la pauvreté : Libertés critiques et choc des modèles », in PAUVÉRITÉ, Le trimestriel du Forum bruxellois de lutte contre la pauvreté, Numéro 06, Décembre 2014, p. 16

5.2 UNE METHODE A REELLE VALEUR AJOUTEE

Les experts du vécu permettent d'assurer l'octroi de droits sociaux et l'accessibilité des services publics aux personnes dans la pauvreté. Si l'octroi automatique de ces droits est incontestablement une avancée conséquente pour les personnes précarisées et leur simplifient grandement l'existence, il est tout aussi important d'investir dans les experts du vécu. Ceux-ci sont le pont nécessaire entre la classe moyenne et les autorités d'un côté et les personnes en pauvreté de l'autre. Car, malgré tout l'apport des technologies, il reste au bout de la chaîne des personnes empêtrées dans leurs problèmes quotidiens, qui ont particulièrement besoin d'empathie, de compréhension et de chaleur humaine.

5.3 UNE METHODE QUI STIMULE L'ORIENTATION CLIENT AU SEIN DES SERVICES PUBLICS

Comme ce livre l'a souligné à de nombreuses reprises, mieux connaître ses clients est un des éléments fondamentaux de l'orientation client, laquelle est considérée comme une priorité tant dans la sphère politique que parmi les hauts fonctionnaires fédéraux. Recourir aux experts du vécu est une manière concrète et innovante de mettre en œuvre l'orientation client, en se focalisant sur un public en particulier; les personnes en pauvreté et socialement exclues, qui ont, encore plus que d'autres, besoin de l'aide que le service public peut leur apporter.

“

Au Selor, l'intégration d'un expert du vécu a peut-être moins de sens vu notre public mais dans certaines administrations, cela devrait faire partie de leur core business. Et il faudrait aussi étendre le projet à des organisations autres que publiques, par exemple aux mutuelles ou aux caisses d'allocations familiales.

MARC VAN HEMELRIJCK
Selor

J'aimerais que le projet soit encore plus professionnel avec une augmentation du nombre d'experts du vécu parce qu'on a besoin des experts du vécu pour réaliser les missions de service public, mais cela nécessite un budget, des moyens.

JULIEN VANGEERTSOM
Président du SPP Intégration sociale

”

5.4 LA POURSUITE EST DE MISE

Depuis son lancement en 2004, le concept des experts du vécu, commencé à petite échelle avec 2 experts, s'est progressivement étendu dans les services publics fédéraux avec une trentaine d'experts du vécu et le projet d'en ajouter plusieurs à l'INAMI. Le service s'est professionnalisé au niveau de la formation, du recrutement (notamment avec l'aide du Selor), de l'encadrement par l'équipe du SPP Intégration sociale et de la nécessaire mise en réseau des experts du vécu pour encourager le partage d'expériences, de connaissances et de bonnes pratiques.

Pour la majorité des hauts fonctionnaires rencontrés, la méthode des experts du vécu doit être poursuivie car leur apport concret dans la réalisation des missions du service public ne fait aucun doute. Il faut poursuivre cet objectif de prise en considération de la réalité de ce public défavorisé qui en a encore plus besoin que les autres.

Une des personnes interrogées estime même qu'il faut oser ouvrir le débat car, si la personne n'est plus payée et si elle retourne au chômage, elle se retrouve à nouveau à charge de la collectivité.



“

J'aimerais qu'après 2-3 ans, l'expert du vécu soit un agent comme les autres, intégré dans le service, parce qu'il apporte une réelle valeur ajoutée dans une institution publique, autant par rapport à notre public que par rapport aux collaborateurs.

CHRISTINE MICLOTTE

*Administratrice générale de la Caisse Auxiliaire d'Assurance
Maladie-Invalidité (CAAMI)*

”

Plusieurs personnes suggèrent de faire des experts du vécu des agents à part entière et de créer une fonction spécifique dans les organisations en contact avec un public défavorisé. Certains estiment que cela fait partie du rôle « d'engagement social » du gouvernement d'investir dans ce type de fonction. Même si, dans le même temps, il ne faut pas sous-estimer la complexité croissante des tâches administratives et la nécessité de développer les compétences et l'expertise.

La création d'une telle fonction nécessiterait d'accepter le principe de la validation des compétences acquises antérieurement, c'est-à-dire de reconnaître les compétences hors diplôme, afin d'améliorer la mobilité des talents et de mieux les recruter. Le Selor travaille sur ce principe, et le dernier accord de gouvernement souligne qu'il faut investir encore plus dans la validation de ces compétences.

Certains estiment que les experts du vécu n'ont pas besoin d'être spécialisés dans chaque domaine. Ils doivent connaître dans les grandes lignes ce qui existe et qui peut aider les personnes en extrême précarité et savoir à quel autre expert (métier) faire appel si nécessaire. L'importance de ce réseau d'experts pouvant être mobilisés en cas de besoin est partagée par tous, mais la question de la spécialisation et de l'ancrage des experts du vécu dans leur administration fait davantage débat. Il est bien sûr important que les experts du vécu connaissent bien leurs administrations « mère », mais là où certains estiment qu'ils devraient y demeurer en permanence, d'autres pensent qu'ils pourraient apporter une aide dans différentes matières et ne devraient pas rester affectés à une seule administration. Cela requiert cependant des compétences particulières qui ne sont pas nécessairement maîtrisées par les experts du vécu qui ont déjà dû apprendre beaucoup de matières et de compétences nouvelles pour effectuer le travail qui leur est aujourd'hui demandé.

La mutualisation, avancée par certaines personnes interviewées comme une solution de pérennisation du modèle, en particulier dans le cas d'une restriction budgétaire, n'est pas une alternative réaliste car elle ne tiendrait compte que d'une partie des objectifs du concept. Elle ne viserait pas l'intégration des experts du vécu dans un service spécifique, intégration nécessaire à un réel changement de pratiques et à la pleine concrétisation de la valeur ajoutée des experts du vécu. Il ne s'agirait que d'une solution éphémère comme lorsqu'il est fait appel à du personnel intérimaire pour résoudre un problème temporaire de personnel. De la même manière, si un juriste peut très bien faire partie d'un réseau de juristes de l'administration, il lui faut être intégré dans une administration en particulier pour bien en comprendre les missions, le contexte, les enjeux et apporter un conseil pertinent en retour.

Pour poursuivre ce projet, il faut mettre beaucoup plus l'accent sur l'encadrement : conclure des accords avec les institutions au plus haut niveau, décrire les tâches, sensibiliser le service, avoir un encadrement par un mentor, accompagner les mentors et, en particulier, animer le réseau des experts. Cela s'impose pour que toute la valeur ajoutée de cette méthode et surtout des experts du vécu sur le terrain puisse s'exprimer pleinement.



“

Au niveau des ressources humaines, on devrait aussi prévoir un trajet pour des personnes comme les experts du vécu et les intégrer dans des fonctions existantes. Mais la valorisation des compétences acquises est un prérequis.

MARC VAN HEMELRIJCK
Selor

”

Le fonctionnement public est inconcevable sans les experts du vécu de la pauvreté et de l'exclusion sociale

Els VAN WEERT, Staatssecretaris voor duurzame ontwikkeling en sociale economie, tijdens het colloquium "Indienstneming van ervaringsdeskundigen inzake armoede en sociale uitsluiting binnen de federale overheidsdiensten", 22 november 2006

5.5 UN MODELE A ELARGIR ET A ENRICHIR

« Les experts du vécu sont bel et bien établis »³⁹. Il faut maintenant ouvrir de nouveaux chantiers et enrichir leurs actions là où ils sont déjà présents. En particulier, dans chaque secteur lié à la protection sociale, il faudrait une équipe suffisante d'experts du vécu pour apporter un véritable changement qualitatif.

Etendre et enrichir le modèle peut signifier plusieurs choses :

- que des experts du vécu soient intégrés dans des administrations où ils ne sont pas présents aujourd'hui;
- que, dans les administrations où ils sont déjà présents, leur rôle soit étendu à d'autres services ou à d'autres tâches, comme cela est envisagé au SPF Sécurité sociale où ils pourraient intervenir dans d'autres directions générales que la DG Personnes handicapées. C'est également le cas à l'INAMI où il est prévu d'engager environ 20 experts du vécu et 5 coordinateurs, dans des hôpitaux publics, dans un objectif d'empowerment, à savoir de développement du pouvoir d'agir, de l'autonomie et de la responsabilité des personnes concernées, ici les personnes précarisées;
- que la méthode des experts du vécu soit reprise dans d'autres administrations (au niveau régional, communautaire ou local) ou dans d'autres organisations et qu'il soit disséminé sur tout le territoire belge (sachant que ce concept existe déjà en Flandre depuis plusieurs années).

Dans un objectif d'extension du modèle, la répartition géographique est un aspect important. Dans un certain nombre d'administrations fédérales, les experts du vécu sont présents dans des bureaux régionaux, sans nécessairement de coordination au niveau local car ils dépendent de différentes administrations fédérales.

La constitution de réseaux d'experts du vécu au niveau local, en collaboration avec des organisations présentes sur le territoire, pourrait représenter une option intéressante pour étendre la méthode à tout le territoire. En effet, de nombreuses administrations fédérales sont décentralisées et sont représentées dans les différentes provinces du pays.

A Gand, un réseau a été créé avec les experts du vécu qui travaillent dans les sièges provinciaux des institutions fédérales (SPF Santé Publique, la CAAMI, l'ONP, le SPF Intérieur, le SPF Economie) et différents interlocuteurs concernés par la lutte contre la pauvreté (la province, le CPAS, ...). L'objectif premier de ce réseau élargi est d'améliorer l'efficacité du système. Un réseau comme celui-là est une piste pour le futur: Il requiert un lien important avec les CPAS ainsi qu'une volonté politique forte d'augmenter, concrètement et sur le terrain, l'accessibilité des personnes précarisées aux services publics et un souhait tout aussi fort d'améliorer l'efficacité des politiques publiques en faveur des personnes précarisées.

Je veux plaider pour que ce projet ne se limite pas aux pouvoirs publics, mais que le secteur privé et les CPAS soient également convaincus de la plus-value des experts du vécu. Les entreprises privées et certainement les entreprises faisant partie du secteur prestataire de services, comme les banques, les sociétés d'assurances, les fournisseurs d'énergie, les sociétés de distribution, etc. ont beaucoup à apprendre des experts du vécu. La médiation de dettes est un sujet qu'elles rencontrent souvent. Les experts du vécu peuvent les aider à chercher des solutions structurelles et humaines. Je conseille vivement aux CPAS et au secteur privé de faire également appel à eux, car le projet des experts du vécu a déjà engendré un grand nombre d'avantages et de mérites pour les pouvoirs publics. »

Els VAN WEERT, Secrétaire d'Etat pour le Développement Durable et l'Economie Sociale, lors du colloque « Engagement des médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », 22 novembre 2006

Au niveau méthodologique, l'apport des techniques évoquées précédemment, de type personas, scénarios ou parcours, pourrait également enrichir la méthode des experts du vécu en aidant à capitaliser leurs connaissances, à les partager dans des administrations ou des services où ils ne sont pas présents ou à objectiver les problèmes rencontrés et à avoir une vue plus exhaustive de ces problèmes dans une vision plus transversale.

39 KEY-CONSULT (2012), *Les pouvoirs publics pour tous. Rapport. Evaluation du Projet d'experts du vécu dans la pauvreté et l'exclusion sociale, Août 2011 – janvier 2012*, p. 5

“

On devrait étendre l'idée et trouver des solutions pour pérenniser le projet, dans sa forme actuelle ou une autre, avec des acteurs comme les restaurants sociaux, le réseau de lutte contre la pauvreté, la Fondation Roi Baudouin, Oxfam, Les banques alimentaires. Il faut être là où les personnes précarisées sont.

CHANTAL DE PAUW

Directrice de la communication, SPF Economie

J'aimerais qu'il y ait encore plus d'experts du vécu à l'avenir et qu'ils soient disséminés sur tout le territoire parce qu'on en aura encore plus besoin dans les années à venir.

SARAH SCAILLE

Administratrice générale de l'Office National des Pensions

”

PERSONNES RENCONTREES POUR L'ELABORATION DU LIVRE

Les interviews et rencontres ont eu lieu de décembre 2014 à février 2015. Les personnes rencontrées au sein des différents organismes fédéraux sont les suivantes :

- BANQUE-CARREFOUR DE LA SECURITE SOCIALE (BCSS) : Messieurs Thibaut DUVILLIER, Administrateur général-adjoint, Sante BROCCOLO, Chef de projet CPAS, et Xavier VOGLAIRE, expert du vécu.
- CAISSE AUXILIAIRE D'ASSURANCE MALADIE-INVALIDITE (CAAMI) : Madame Christine MICLOTTE, Administratrice générale.
- INAMI : Dr Ri DE RIDDER, Directeur général du service Soins de santé.
- OFFICE NATIONAL DE L'EMPLOI (ONEM) : Madame Claudette DE KONINCK, Administratrice générale-adjointe.
- OFFICE NATIONAL DES PENSIONS (ONP) : Madame Sarah SCAILLET, Administratrice générale.
- SELOR: Monsieur Vincent VAN MALDEREN, product & innovation manager, et Madame Els DAEMS, responsable projet dans l'équipe Diversité et mentor de l'expert du vécu de Selor au nom de Monsieur Marc VAN HEMELRIJCK, Administrateur général.
- SPF ECONOMIE, PME, CLASSES MOYENNES ET ENERGIE : Monsieur Jean-Marc DELPORTE, Président du comité de direction, Mesdames Chantal DE PAUW, directrice de la communication, et Isabelle MASSON.
- SPF FINANCES : Madame Annie KEMPE, responsable de la cellule Bien-être au nom de Monsieur Hans D'HONDT, Administrateur général.
- SPP INTEGRATION SOCIALE : Monsieur Julien VAN GEERTSOM, Président du comité de direction.
- SPP INTEGRATION SOCIALE : Alicia Spitaels (équipe de coordination)
- SPF INTERIEUR : Madame Isabelle MAZZARA, Présidente du comité de direction, Messieurs Jacques WIRTZ, Directeur général ad interim de la DG Institution et Population, et Christophe VERSCHOORE, Attaché.
- SPF SECURITE SOCIALE : Monsieur Guy VAN DE VELDE, Fonctionnaire Pauvreté au nom de Messieurs Frank VAN MASSENHOVE, Président du Comité de direction, et André GUBBELS, Directeur général de la DG Personnes Handicapées.

Ainsi que Madame Anneleen ANDRIESEN, coordinatrice générale des experts du vécu au sein du SPP Intégration sociale, et Monsieur Frédéric LEMAIRE, coordinateur francophone des experts du vécu au sein du même SPP.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES, ARTICLES, ETUDES ET RAPPORTS

- AlteR&I (2010), Les experts du vécu, des acteurs de changement. Une expression collective et individuelle sur la fonction d'expert du vécu, Bruxelles, le 31 mars 2010.
- BAERT H., DROOGMANS A. (2010) Bind-Kracht door Basisschakelmethodek. Een opstap in armoedebestrijding, Leuven, LannooCampus.
- BARTOLY Annie et HERMEL Philippe (2006), « Quelle compatibilité entre « orientation-client » et service public ? », in Politiques et management public, vol. 24 n°3, 2006. L'action publique au risque du client ? Client-centrisme et citoyenneté. Actes du quinzième colloque international – Lille, jeudi 16 mars et vendredi 17 mars 2006 organisé en collaboration avec Sciences-Po Lille – Tome 1, pp. 13-31.
- BAUBY Pierre (2003), « Modernisation et libéralisation des services publics : l'utilisateur ou objet ? », in Pyramides, 7 : 2003, pp. 61-74.
- BOUCKAERT G., DELBEKE K., HONDEGHEM A., LUTS M. (2008), « Steunpunt beleidsrelevant onderzoek- bestuurlijke organisatie Vlaanderen », in De efficiënte overheid geanalyseerd. Rapport. Synthese en aanbevelingen.
- CASMAN Marie-Thérèse, VRANKEN Jan, DIERCKX Daniëlle, DEFLANDRE Dimitri, CAMPART Geert (2010), Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, Acteurs d'innovation au sein des Services Publics Fédéraux belges, Editions Garant, Anvers – Apeldoorn.
- CHABRY Laurence, GILLET-GOINARD Florence, JOURDAN Raphaëlle (2014), La boîte à outils de la Relation client, Dunod.
- CHEVALLIER Jacques (1985), « Figures de l'utilisateur », in Psychologie et science administrative, PUF, pp. 35-69.
- CONFERENCE EUROPEENNE DES DIRECTEURS DES ROUTES (2012), Voyage vers l'orientation client, septembre 2012.
- DEMEYER Barbara, REA Andrea, DEVLEESHOUWER Perrine (2007), Evaluation du projet pilote « Médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale dans l'administration fédérale », KUL-HIVA, 2006-2007.
- DUPONT Christian (2006), Ministre de la Fonction publique, de l'Intégration sociale, de la Politique des grandes villes et de l'Égalité des chances, lors du colloque pour l'évaluation à mi-parcours du projet « Médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », 23 novembre 2006.
- FEDWEB – LE PORTAIL DU PERSONNEL FEDERAL, Orientation client : http://www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/orientation_client/#.VLT0RlqG8nQ
- GOOSSE Jean-François (2000), « Réaction du GERFA : L'idéologie managériale contre l'Etat, ou l'ultime réforme de l'administration fédérale belge », in Pyramides, 2 : 2000, pp. 191-207.
- GOUVERNEMENT FEDERAL (1999), Vers une modernisation des administrations publiques.
- JACOB Steve (2000), « La modernisation des administrations publiques fédérales. Révolution copernicienne ou quête du Graal ? », in Pyramides, 2 : 2000, pp. 135-158.

- KEY-CONSULT (2012), Les pouvoirs publics pour tous. Rapport. Evaluation du Projet d'experts du vécu dans la pauvreté et l'exclusion sociale, Août 2011 – janvier 2012.
- La notion de service public, <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/notion-service-public.html>
- LEMAIGRE Thomas (2014), « Innovation sociale et lutte contre la pauvreté : Libertés critiques et choc des modèles », in PAUVÉRITÉ, Le trimestriel du Forum bruxellois de lutte contre la pauvreté, Numéro 06, Décembre 2014, p. 16.
- SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE, Suivre pas à pas l'usager pour améliorer le service au public, Les Cahiers du SGMAP.
- SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (2012), Etude Evènement de vie 2012. Synthèse des résultats.
- SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (2014), 100% Contacts efficaces. Recueil de bonnes pratiques, Janvier 2014.
- STEENSSENS Katrien, VAN REGENMORTEL Prof. Dr. Tine, CORTESE Valter, VANHEERS-WYNGELS Adinda, HAMZAOUI Prof. Dr. Mejed (2010), Evaluation du projet pilote « Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », KUL-HIVA et ULB-METICES-ETF.
- SPP INTEGRATION SOCIALE, Les services publics performants et sociaux. La contribution du projet Experts du vécu au sein des services publics fédéraux, document de présentation (2 pages).
- UNION DES VILLES ET DES COMMUNES DE WALLONIE, ASSOCIATION DE LA VILLE ET DES COMMUNES DE LA REGION DE BRUXELLES-CAPITALE SECTION CPAS, VERENIGING VAN VLAAMSE STEDEN EN GEMEENTEN (2014), Une vie conforme à la dignité humaine pour chacun. Mémoire fédéral 2014 des CPAS, http://www.uvcw.be/no_index/cpas/actions/105-3038503608441129201310121230724119945.pdf
- UNIVERSITEIT GENT – UNIVERSITE DE LIEGE (2008), Evaluation du Projet pilote FSE « Médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », Rapport final, Août 2008.
- VAN REGENMORTEL T., VANDENBEMPT K. & DEMEYER B. (2004), « Van een dialoog met deskundige armen naar de professie van ervaringsdeskundige in de armoede en sociale uitsluiting », In J. VRANKEN, K. DE BOYSER & D. DIERCKX (Eds.) Armoede en sociale uitsluiting. Jaarboek 2004, Leuven: Acco
- VAN WEERTS Els (2006), Secrétaire d'Etat pour le Développement Durable et l'Economie Sociale, lors du colloque « Engagement des médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux », 22 novembre 2006.
- VERSTRAETEN Johan (2003), « Les politiques de modernisation administrative s'orientant vers l'usager; un engagement de longue date au sein de l'Office National d'Allocations Familiales pour Travailleurs Salariés », in Pyramides, 7 : 2003, pp. 165-182.
- WARIN Philippe (1999), « La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères », in Politiques et management public, volume 17, numéro 17-2, pp. 147-163.

ACCORDS DE GOUVERNEMENT, DECLARATION DE POLITIQUE GENERALE, LOIS, ARRETES, CIRCULAIRES ET CHARTES

- Accord de Gouvernement, 9 octobre 2014, http://www.premier.be/sites/default/files/articles/accord_de_gouvernement_-_Regeerakkoord.pdf
- Arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat
- Charte du Médecin-conseil de la CAAMI, 25 mars 2011, <http://www.caami-hziv.fgov.be/downloads/charter-advgeneesheer-F.pdf>
- Circulaire n° 626 du 14 mars 2013 - Orientation client dans les Administrations fédérales
- Loi du 29 juillet 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs
- Projet de Déclaration de Politique Générale, 1 décembre 2011

RESSOURCES EN LIGNE

- AMARC – Association pour le Management de la Réclamation Client : <http://www.amarc.asso.fr/>
- Baromètre interfédéral de la pauvreté, <http://barometer.mi-is.be/fr/infopage/le-taux-de-risque-de-pauvrete-C3%A9-de-la-population-belge>
- Commission européenne/Emploi, Affaires sociales et inclusion, Pauvreté et exclusion sociale, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=751&langId=fr>
- De Link, <http://www.de-link.net/wp-content/uploads/2011/02/Meerwaarde-van-het-werken-met-opgeleide-ervaringsdeskundigen.pdf>
- Service Public Fédéral Sécurité sociale/ Direction générale Personnes handicapées, Touché ! ... car votre avis nous tient à cœur; 3 octobre 2013, <http://www.handicap.fgov.be/fr/content/touche>

COLOFON

CREATION

RCA Group
www.rca.be

PHOTOGRAPHIE DE PORTRAIT

Marco Mertens
www.marcomertens.be

PHOTOGRAPHIE DE STOCK

Stocksy United

AUTEUR

Béatrice Van Bastelaer

