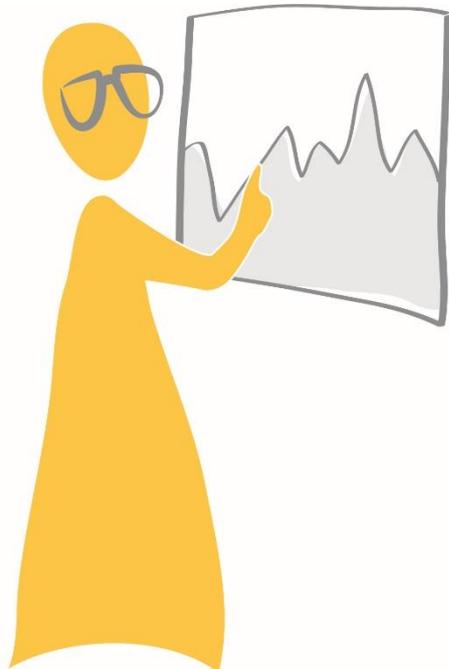


ETUDE SCIENTIFIQUE

Évaluation de l'apport des experts du vécu en matière de pauvreté au sein des services publics fédéraux



UNIVERSITEIT GENT & UNIVERSITÉ DE LIÈGE



RAPPORT FINAL

Évaluation de l'apport des experts du vécu en matière de pauvreté au sein des services publics fédéraux

Août 2015

Chercheurs

Joris De Corte
Clara Kerstenne

Promoteurs

Griet Roets
Laurent Nisen



Table des matières

INTRODUCTION	4
CHAPITRE I: SYNTHÈSE DES RAPPORTS	6
1. Introduction.....	6
2. Contexte historique et social du projet pilote	6
3. L'expert du vécu : une définition.....	8
4. Des missions des experts du vécu sur trois niveaux différents	8
4.1. Missions au niveau micro	8
4.2. Missions au niveau méso.....	9
4.3. Missions au niveau macro	10
5. Recommandations pour que la fonction d'expert du vécu soit efficiente.....	11
6. Conclusion	13
CHAPITRE II : CADRE DE RÉFÉRENCE	14
1. Brève contextualisation du problème.....	14
2. Rôle et tâches des experts du vécu	14
3. Pions, pionniers ou coproducteurs : la propagation d'un cadre de valeurs partagé	16
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	19
1. Contexte de l'étude.....	19
2. Stratégies de recueil des données.....	20
3. Stratégies d'analyse des données	22
CHAPITRE IV : ANALYSE	24
Introduction aux trois missions	24
1. Contacts directs et missions de 1 ^{ère} ligne (mission 1)	25
1.1. Introduction.....	25
1.2. Deux catégories d'aide directe.....	26
1.2.1. <i>Contacts directs à l'intérieur du service</i>	26
1.2.2. <i>Contacts directs à l'extérieur du service</i>	30
2. Propositions à partir des besoins du public cible (mission 2)	32
2.1. Introduction.....	32
2.2. Trois catégories de propositions émanant des experts du vécu.....	33
2.2.1. <i>Proposition (s) à partir de contacts directs</i>	33
2.2.2. <i>Proposition (s) à partir d'une procédure administrative</i>	34
2.2.3. <i>Proposition (s) à partir d'une observation</i>	35



2.3. Considérations transversales.....	36
3. Initiation d'une réflexion critique et débat (mission 3)	37
4. Les différents réseaux des experts du vécu	42
4.1. Introduction.....	42
4.2. Réseau créé à partir d'une situation précise.....	43
4.3. Réseau basé sur des considérations plus générales.....	43
4.4. Constats	45
CHAPITRE V: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	47
1. Conclusions.....	47
1.1. Brève introduction.....	47
1.2. À propos des conséquences directes de l'intégration des experts du vécu.....	48
1.3. À propos des conséquences indirectes de l'intégration des experts du vécu	49
2. Recommandations.....	51
2.1. Un contexte favorable.....	52
2.1.1. <i>Une organisation qui soutient la démarche</i>	52
2.1.2. <i>L'ensemble des collaborateurs de l'organisation partage le même objectif</i>	53
2.2. La fonction de l'expert du vécu	53
2.2.1. <i>Une définition claire des missions de l'expert du vécu, adaptée à l'organisation</i>	53
2.2.2. <i>L'expert du vécu : une fonction spécifique</i>	54
2.2.3. <i>L'importance d'une évaluation de l'impact du travail de l'expert du vécu</i>	55
2.2.4. <i>La possibilité pour l'expert du vécu d'évoluer dans son parcours professionnel</i>	56
2.3. L'intégration du travail de l'expert du vécu dans une démarche collective	56
2.3.1. <i>Une équipe autour de l'expert du vécu dans l'organisation</i>	56
2.3.2. <i>Le soutien de l'expert du vécu par une équipe de coordination</i>	57
2.3.3. <i>La collaboration de l'expert du vécu avec des partenaires externes</i>	57
2.3.4. <i>La construction des réseaux d'échange entre les experts du vécu eux-mêmes</i>	58
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXES.....	63
1. Le guide d'entretien	63
2. Instrument d'évaluation.....	65



INTRODUCTION

Le présent document est le cinquième rapport d'évaluation commandité par le SPP Intégration sociale relatif au projet des experts du vécu en matière de pauvreté. Ce rapport est coordonné par Madame Griet Roets, professeure et docteur à l'Université de Gand et par Monsieur Laurent Nisen, maître de conférences à l'Université de Liège et coordinateur du service Panel de Démographie Familiale, et est rédigé par Monsieur Joris De Corte et Madame Clara Kerstenne, attachés de recherche respectivement à l'Université de Gand et à l'Université de Liège.

Dans ce rapport, nous tenterons de dresser un portrait de l'impact des experts du vécu, et plus particulièrement de leur travail sur l'accessibilité de services publics fédéraux. En effet, un des principaux objectifs de ce projet est de rendre plus égalitaire l'accès aux aides sociales afin que les plus démunis, et donc assurément les plus concernés, puissent pleinement en bénéficier. Ainsi, l'accès aux droits pourra être garanti pour l'ensemble des citoyens. Nous envisagerons comment, grâce à la présence des experts du vécu et à l'exercice de leurs missions, il est possible de diminuer le fossé existant entre ce public cible¹ et le reste de la société en ce qui concerne l'accès à certains droits.

En illustrant les propos par de nombreux exemples, notre démarche montrera que le travail des experts du vécu exerce une réelle influence sur l'accès à certaines administrations. Plus généralement, nous montrerons que les experts du vécu sont, parmi d'autres, des acteurs clés dans la politique de lutte contre la pauvreté. Il s'agira aussi d'émettre quelques recommandations concrètes qui peuvent être prises en compte pour la pérennisation du projet des experts du vécu.

Le premier chapitre constitue une synthèse des différents rapports et évaluations existants déjà sur le sujet. Dans ce chapitre, nous tenterons de mettre en avant le contexte dans lequel ce projet s'est développé et définirons ensuite la fonction d'un expert du vécu. Nous énoncerons aussi leurs différentes missions et reviendrons sur quelques recommandations formulées dans les anciens rapports.

Le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique de notre évaluation. Dans cette partie, le travail ainsi que l'environnement de travail de l'expert du vécu seront davantage étudiés sous un angle sociologique et plus particulièrement à la lumière de la théorie institutionnelle. Ce sera l'occasion de théoriser les trois missions des experts du vécu, en vue de leur étude ultérieure. La première concerne l'aide directement fournie au public cible. Par la deuxième, les experts du vécu formulent des propositions concrètes au départ de difficultés observées au sein du service. La troisième mission, innovante dans ce rapport, concerne la capacité de l'expert du vécu à proposer une réflexion critique au sujet de différentes procédures et manières de faire propres à l'administration dans laquelle il travaille. Il va aussi, par l'intermédiaire de différents messages, tenter de conscientiser et de sensibiliser ses collègues et d'autres fonctionnaires à différentes problématiques liées à la pauvreté. Les fruits de cette dernière mission se situent dans le long terme et permettront in fine aux services publics fédéraux de mener une réflexion sur la façon de garantir la qualité de leur(s) service(s) et une

¹ Nous emploierons souvent cette expression pour viser les publics pauvres, socialement défavorisés, exclus de certains droits, marginalisés, etc.



meilleure accessibilité de ceux-ci pour l'ensemble des citoyens. Ces trois missions permettront, nous l'espérons, de rendre compte le mieux possible de l'impact du travail des experts du vécu.

Le troisième chapitre sera consacré aux options méthodologiques. Nous décrirons en quelques mots les démarches méthodologiques sélectionnées ainsi que la manière dont ont été menées les rencontres avec les différents protagonistes du projet des experts du vécu. Précisons d'emblée que la recherche se situe dans le cadre d'une investigation de type qualitatif. Les résultats et analyses figurant dans le présent rapport se basent dès lors essentiellement sur certains discours et certaines observations.

L'analyse à proprement parler fera l'objet du quatrième chapitre. Celui-ci, portant principalement sur les résultats de nos rencontres², a pour ambition de comprendre comment les trois missions, telles que théorisées dans le deuxième chapitre, sont concrètement réalisées et surtout de montrer leur impact et leurs retombées en termes d'accessibilité des services administratifs. La thématique des réseaux fera aussi partie de ce chapitre analytique. Cette thématique, déjà exploitée par la plupart des experts du vécu, sera développée et illustrée pour ensuite faire l'objet de plusieurs recommandations plus loin dans le rapport.

C'est sur la base de ces analyses qu'en guise de conclusion nous résumerons les trois missions en distinguant les rôles direct et indirect qu'elles jouent sur l'amélioration de l'accessibilité des services. Nous émettrons également plusieurs recommandations, résultant pour la plupart de l'analyse de terrain. Elles pourront fournir des pistes de réflexion quant à la suite du projet et à sa bonne évolution.

² Rencontres, on le verra, sous différentes formes : entretiens, focus group et observations.



CHAPITRE I: SYNTHÈSE DES RAPPORTS

1. Introduction

Cette partie théorique consistera principalement à faire le point en se basant sur les différents rapports et évaluations réalisés dans le cadre du projet des experts du vécu. Ces différents rapports sont repris dans la bibliographie et seront mentionnés dans le texte qui suit lorsque l'on y fera directement référence.

Ces rapports constituent des évaluations menées à différents moments du projet. Ils ont pour objectif de relever les problèmes ou difficultés mais aussi de fournir des recommandations et, évidemment, de prendre en compte les avancées et les évolutions positives engrangées dans la gestion du projet. Ils constituent dès lors des apports précieux pour le SPP Intégration sociale³ et pour l'équipe de coordination en charge dudit projet.

Cette synthèse est construite en lien avec l'objectif de la présente évaluation : s'interroger sur l'efficacité de l'engagement d'experts du vécu dans l'amélioration de l'accessibilité des services publics.

Nous aborderons, dans un premier temps, le contexte dans lequel le projet des experts du vécu a vu le jour. Ensuite, nous définirons la fonction d'un expert du vécu ainsi que ses principales missions. Nous formulerons enfin différentes recommandations basées sur les rapports précédents.

2. Contexte historique et social du projet pilote

Il existe en Belgique diverses aides et dispositifs mis en place pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Et pourtant, la pauvreté et l'exclusion sociale persistent, mais plus encore, continuent à se transmettre de génération en génération, ce qui freine la mobilité sociale. Il existe donc une reproduction au sens bourdieusien du terme⁴, un cercle vicieux de la pauvreté.

Une critique souvent formulée à l'encontre des dispositifs d'aide est la non prise en considération du fossé séparant le public cible, précarisé, et le reste de la société. Ces services d'aide se montrent donc souvent inaccessibles, en décalage avec les réalités de la pauvreté voire traumatisants pour certaines personnes.

Il existe ainsi un creusement d'un fossé structurel, défini comme «*le décalage énorme que vivent les pauvres en termes de satisfaction de droits fondamentaux qui sont pourtant garantis par la Constitution (enseignement, justice, logement, santé, etc.)*» (Casman, Vrancken, Dierckx, Deflandre, Campaert, 2010, p.12).

Il semblerait donc que les services collectifs tels que l'école, les tribunaux, les institutions d'aide soient non seulement dans l'impossibilité de remplir leur fonction en donnant un égal accès aux droits, mais

³ SPP IS dans la suite du texte.

⁴ La reproduction est un concept clé dans la théorie de Pierre Bourdieu. La reproduction et plus particulièrement la reproduction sociale représente le mécanisme conduisant à la transmission des positions sociales d'une génération à l'autre. Cela provoque effectivement une certaine immobilité sociale. Bourdieu analyse comment l'institution de l'École contribue à cette reproduction de l'ordre établi. (Bourdieu, P. 1970. *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Les Editions de Minuit)



que ces mêmes services peuvent creuser davantage ce fossé structurel. Quelles en sont les conséquences ? Les personnes ayant le plus besoin de ces institutions n'y ont pas accès.

En Belgique, le « Rapport Général sur la Pauvreté »⁵ de 1995 sert en quelque sorte de point de repère à la politique de lutte contre la pauvreté et plus précisément à la reconstruction d'un dialogue entre les acteurs politiques et les acteurs de terrain. Ce rapport conclut notamment à la nécessité d'une politique orientée vers une plus grande inclusion des pauvres dans les processus décisionnels les concernant⁶.

Très vite, le rapport a été suivi de projets pilotes impliquant la conversion de l'expérience vécue de la pauvreté en réelle expertise de terrain. De plus, en Flandre, une formation pour experts du vécu est organisée par l'asbl De Link.

C'est le Conseil des ministres qui a, en 2004, décidé d'engager des experts du vécu en matière de pauvreté dans différents Services publics fédéraux sous l'impulsion du Service public fédéral programmatoire (SPP) Intégration sociale, Lutte contre la Pauvreté et Économie sociale, du ministre des Affaires sociales et de l'Administration publique, Madame Marie Arena et du ministre pour l'Économie sociale, Monsieur Bert Anciaux.

Le SPP IS sociale a été chargé de la coordination de ce projet pilote et c'est au sein même de cette administration que deux experts du vécu ont été embauchés en novembre 2004. En 2005, seize autres experts du vécu ont été engagés au sein de neuf services publics fédéraux⁷.

Le projet a, par ailleurs, pu trouver une aide pour son financement auprès du Fonds social européen (FSE).

Au total, 51 experts du vécu ont participé au projet et ont donc été engagés dans des services publics fédéraux.

C'est donc le contexte dans lequel le projet des experts du vécu s'est construit, contexte dans lequel il existe une réelle volonté d'une plus grande inclusion des personnes pauvres dans le processus décisionnel.

Le projet des experts du vécu va plus loin en donnant la possibilité aux personnes les plus fragilisées d'observer et de travailler au sein des organisations afin d'avoir un rôle direct là où l'exclusion sociale se crée.

«La volonté est donc de compléter cette dynamique d'inclusion par le haut déjà existante par une dynamique d'inclusion par le bas, en amenant cette fois la perspective du public cible au sein même des structures administratives telles qu'elles fonctionnent et de manière à y impulser des changements de l'intérieur » (Casman, Vrancken, Dierckx, Deflandre, Campaert, 2010, p.14).

⁵ RPG dans la suite du texte.

⁶ Le RPG dit notamment ceci : « Afin de contribuer au développement d'une société plus solidaire, les pouvoirs publics reconnaissent qu'il est essentiel que les expériences de vie et les attentes des plus pauvres soient connues. Ce sont les pauvres eux-mêmes – et aussi directement que possible – qui doivent avoir la parole dans ce dialogue démocratique par excellence. »

⁷ Office national de l'emploi (ONEM), Caisse auxiliaire de maladie-invalidité (CAAMI), Office national des pensions (ONP), Banque Carrefour de la sécurité sociale (BCSS), Office national d'allocations familiales pour travailleurs salariés (ONAFTS), Service public fédéral justice (maison de justice), SPF Santé publique (service des soins de santé psychosociaux), SPF Finances (service des créances alimentaires et bureau des recettes des contributions directes Schaerbeek II).



Le principe fondateur de ce projet innovant, voire unique en Europe, est bien de combattre la pauvreté et l'exclusion sociale en adoptant un service public davantage accessible aux personnes en situation de pauvreté.

3. L'expert du vécu : une définition

Un expert du vécu est une personne qui a vécu la pauvreté et qui a assimilé et élargi ses propres expériences afin d'être capable d'utiliser cette expérience de la pauvreté de façon compétente dans un ou plusieurs secteurs dans un objectif de lutte contre la pauvreté.

L'objectif principal de l'expert du vécu est de créer un chaînon manquant entre les personnes en situation de pauvreté et les services publics fédéraux.

4. Des missions des experts du vécu sur trois niveaux différents

Les missions et tâches des experts du vécu sont diverses et multiples. En outre, le travail des experts du vécu est très variable selon le service public dans lequel ces derniers sont détachés⁸. Il est toutefois intéressant de constater que leurs missions peuvent être analysées à différents niveaux : micro, méso et macro. En outre, les missions seront développées ici en rapport avec l'impact qu'elles ont sur le fonctionnement et l'efficacité des services publics fédéraux⁹.

4.1. Missions au niveau micro

Les missions se situant au niveau micro concernent principalement l'aide directement fournie au public cible. Il s'agit donc d'un travail de première ligne. Ces missions peuvent être classées en deux grands rôles.

- *Rôle de traducteur/médiateur*

Pour diverses raisons (faible niveau scolaire, faible maîtrise de la langue, instabilité, etc), les personnes en situation de pauvreté sont moins à même de comprendre les rouages des procédures administratives et d'en saisir les tenants et aboutissants. Par ailleurs, les agents administratifs n'ont pas toujours le temps d'analyser dans le détail les demandes, parfois complexes, des usagers. En outre, ces mêmes agents n'ont pas non plus toujours la possibilité d'expliquer clairement les démarches à effectuer pour l'obtention de certains droits ni la raison d'être de telles démarches. Il existe donc bien souvent une incompréhension réciproque entre les usagers des services d'une part et les travailleurs administratifs d'autre part. Cette incompréhension réciproque participe à la création du fossé structurel décrit plus haut.

C'est donc notamment ici que la présence d'un expert du vécu prend tout son sens. En effet, ce dernier, en tant que médiateur, peut prendre le temps de comprendre les attentes de la personne, de lui

⁸ Nous y reviendrons plus longuement dans la partie empirique.

⁹ Objectif de notre étude.



expliquer les démarches nécessaires ainsi que certains délais. Les experts du vécu peuvent également renvoyer les usagers vers les services adéquats.

Ce rôle de traducteur/médiateur permet donc une meilleure compréhension entre usagers et services administratifs mais il permet aussi un gain de temps non négligeable.

- Rôle de guide/d'accompagnant

Cette mission est en lien avec la précédente puisqu'il s'agit d'accompagner le public cible dans les démarches administratives, aussi bien à l'intérieur des services, qu'à l'extérieur de ces derniers. En effet, l'expert du vécu peut aider une personne à compléter un formulaire et la guider dans certaines démarches administratives. L'expert du vécu peut aller plus loin en accompagnant physiquement la personne dans d'autres services. Cela peut être le cas pour les personnes ayant des problèmes pour se déplacer ou éprouvant des problèmes de communication dus par exemple à une maîtrise de la langue médiocre.

L'accompagnement d'une personne peut donc aller d'une aide ponctuelle à un moment donné (un coup de téléphone, un formulaire à remplir) à un accompagnement sous la forme d'un suivi plus régulier.

Le rôle des experts du vécu au niveau micro contribue donc à l'amélioration de l'accueil du public confronté à la pauvreté.

4.2. Missions au niveau méso

Les missions au niveau méso peuvent elles aussi être divisées en deux « sous-missions ». Ces dernières seront présentées ci-dessous. Le niveau méso sera ensuite analysé sous l'angle de l'approche client.

- Un retour dans les services

Par leur travail de première ligne, et, par conséquent, par leur contact direct avec le public cible, les experts du vécu sont plus à même d'identifier certaines lacunes dans l'aide au public. Ils peuvent donc, à partir de leur travail sur le terrain, relayer dans les différents services les éléments qui leur semblent importants à améliorer.

Ce travail peut prendre différentes formes. Les experts du vécu peuvent ainsi proposer des simplifications administratives, contribuer à la vulgarisation de certains outils et formulaires ou encore suggérer l'amélioration de tel ou tel outil de communication.

- Discussion et réflexion critique sur le fonctionnement des services

Cette mission découle directement de la première mais en ayant un caractère plus général et avec un effet à plus long terme. Lors de réunions ou de groupes de travail, les experts du vécu peuvent attirer l'attention de leurs collègues et/ou chefs de services sur des problèmes récurrents rencontrés par le public cible. Il sera alors question d'engager une discussion plus structurelle sur le fonctionnement actuel des services. Les experts du vécu ont l'opportunité, dans le cadre de cette mission, d'introduire une réflexion critique au sein des services fédéraux au sujet des règles, des procédures, des routines, etc.



Cette réflexion et les propositions se basent sur leur travail de première ligne et se construisent dans l'objectif d'améliorer les services publics et d'optimiser leur accessibilité.

Ces missions décrites aux niveaux micro et méso s'inscrivent dans une perspective plus large dans laquelle il est question de penser les administrations en termes *d'orientation client*¹⁰.

En quoi cela consiste-t-il ?

« L'orientation client insiste sur l'importance d'offrir un service de qualité et sur la nécessaire adéquation des services rendus aux attentes, voire aux exigences, des clients. Ce qui implique de bien les connaître et d'identifier leurs attentes » (Experts du vécu, Livre, 2015, p. 26).

Quel est le rôle des experts du vécu dans cette orientation client ?

C'est par ses missions de première ligne à un niveau micro et de relais auprès des services à un niveau méso, que l'expert du vécu et plus généralement le projet des experts du vécu contribuent à la stratégie d'orientation client d'une administration.

L'expert du vécu est en effet en première ligne pour percevoir les difficultés, les lourdeurs administratives et peut dès lors identifier les améliorations à apporter.

Ensuite, via sa mission au niveau méso, l'expert du vécu devient une sorte de porte-parole, de pont, d'interface par rapport à ce public particulier. L'expert du vécu provoquera des discussions autour des attentes des usagers à partir d'éléments observés au niveau micro. Cela permettra de développer une réflexion et même parfois une remise en question du fonctionnement d'une administration au départ des besoins de l'utilisateur.

C'est grâce au cumul de ces deux missions situées à des niveaux micro et méso que le travail de l'expert du vécu se situe dans une orientation client.

Le cumul de ces deux missions devient donc aussi une condition pour que l'engagement d'experts du vécu au sein d'administrations ait un réel impact sur le fonctionnement de ces dernières.

4.3. Missions au niveau macro

Les missions au niveau macro seront décrites très brièvement car elles n'ont pas pu être constatées à ce stade du projet et seront dès lors peu développées dans la partie empirique.

La mission principale de l'expert du vécu au niveau macro consiste essentiellement à faire remonter vers les décideurs politiques l'information observée en micro et discutée en méso au sein des administrations.

Ce projet a certainement eu un impact important ainsi que des retombées fondamentales au niveau politique. Il reste toutefois difficile d'identifier clairement le rôle qu'ont joué les experts du vécu d'un point de vue individuel à ce niveau. C'est davantage la réalisation du projet dans son ensemble qui a,

¹⁰ Par orientation client, nous nous référons à un référentiel de travaux décrivant une démarche qui propose de recentrer le mode de fonctionnement sur l'utilisateur et non plus sur l'entreprise ou l'institution ; il ne s'agit donc pas de substituer une logique commerciale – impliquant un client – à une logique de service – impliquant un usager.



in fine, abouti à faire évoluer les débats et à orienter l'opinion des décideurs politiques sur les besoins réels du public cible.

5. Recommandations pour que la fonction d'expert du vécu soit efficiente

Nous tenterons d'établir ici, à partir des anciens rapports d'évaluation, deux principales recommandations pour que le travail de l'expert du vécu au sein des administrations publiques prenne réellement un sens. Dans ce rapport d'évaluation, nous entendons par « efficient » le fait pour un expert du vécu de pouvoir jouer effectivement un rôle dans le fonctionnement d'une administration pour rendre cette dernière plus accessible voire plus égalitaire.

Bien sûr, toutes les recommandations formulées dans les anciens rapports ne pourront pas être passées en revue, nous nous attarderons sur celles qui nous semblent les plus saillantes et en lien direct avec la réalisation du droit à l'aide sociale. Notons aussi que les deux recommandations formulées ci-dessous sont très liées.

- Les experts du vécu : acteurs clés dans la politique de lutte contre la pauvreté

Il est fondamental d'intégrer le travail des experts du vécu dans un cadre politique plus large de lutte contre la pauvreté.

Premièrement, cela suppose que le travail de l'expert du vécu puisse aller au-delà d'un travail de première ligne pour s'étendre à un travail de réflexion au niveau méso. Concrètement, l'expert du vécu doit avoir la possibilité de formuler des recommandations et des avis sur le fonctionnement de l'administration en lien direct avec la thématique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ainsi, l'expert du vécu ne sera pas cantonné à une fonction de première ligne et de pure exécution dans laquelle il pourrait être considéré comme un pion ou comme une « petite main » supplémentaire.

Mais cela suppose aussi que les responsables d'administration puissent remettre en question leur travail et plus généralement le fonctionnement de la structure afin de l'adapter et de le l'intégrer dans une perspective de lutte contre la pauvreté. Autrement dit : « *Dans ce cadre, l'objectif poursuivi voudrait que chaque administration assume la responsabilité de déceler les mécanismes de pauvreté et d'exclusion sociale dans leur domaine politique respectif ou dans leur segment de sécurité sociale, et qu'elle propose des solutions en la matière* » (Demeyer, Rea & Devleeshouwer, 2008, p.72).

- Responsabilité partagée et Investissement réciproque

En raison du caractère innovant du projet et des enjeux en termes de changement(s) dans l'organisation du travail, l'expert du vécu ne peut pas être accueilli comme un simple nouvel employé.

Il faut donc mettre en évidence plusieurs éléments qui seront décisifs dans le travail de l'expert du vécu. Ces différents éléments impliquent une responsabilité et un investissement partagés entre les responsables politiques, la coordination gérée par le SPP IS, les agents du service de détachement et enfin les experts du vécu.



L'encadrement des experts du vécu a été étudié dans le cadre d'un rapport réalisé par KEY-consult en 2012¹¹. Dans ce cadre, les responsables finaux, les chefs fonctionnels, les mentors, les coordinateurs du SPP IS ainsi que les experts du vécu ont été questionnés par écrit et oralement à propos de l'encadrement des experts du vécu assuré par l'équipe de coordination du SPP IS. Globalement, il en ressort que l'accompagnement par le SPP Intégration Sociale est non seulement important mais qu'il est aussi attendu, surtout au début de l'entrée en fonction de l'expert du vécu. Les experts du vécu ont considéré, au vu de cette investigation, l'accompagnement par le SPP IS comme étant très bon et précieux. A ce sujet, le rapport de KEY-consult de 2012 indique que l'équipe de coordination du projet des experts du vécu est composée de 0,50 collaborateurs équivalents temps plein pour cinq experts du vécu. La charge de travail comprend à la fois des tâches d'accompagnement, des missions de coordination, la gestion des projets et aussi la justification politique. Or, d'après une mesure du volume du travail, l'équipe de coordination, pour assurer ses tâches d'accompagnement uniquement, nécessite 0,84 ETP¹² pour cinq experts du vécu.

Plus généralement encore, il est essentiel pour le service dans lequel l'expert du vécu est détaché d'être prêt à engager une réflexion quant à sa propre manière de fonctionner mais aussi à envisager des changements après consultation de l'expert. Il incombe donc au service la responsabilité de prendre efficacement en considération les propositions et idées de l'expert du vécu et de les intégrer dans un objectif de lutte contre la pauvreté. « *Il faut donc chercher à déterminer comment se traduit la lutte contre la pauvreté dans les missions des services et des administrations et de cette manière sensibiliser des organisations ou services pour qui cette préoccupation ne semble pas évidente* » (Steenssens, Van Regenmortel, Cortese, Vanheerswyngels, Hamzaoui, 2010, p. 50).

C'est pourquoi le travail des experts du vécu doit porter non pas sur la base d'une norme existante de bon fonctionnement au sein d'une administration mais sur la base d'une vision innovante de leur propre apport reposant sur leurs connaissances et leur compréhension de la pauvreté. Il faut toutefois insister sur le fait qu'on ne peut attendre immédiatement de l'expert du vécu des actions innovantes. En effet, ce dernier doit d'abord apprendre et se familiariser avec toutes les procédures et règles administratives avant d'être capable de les remettre en question.

Tout ce processus passe aussi par une clarification au niveau politique de l'objectif premier de cette fonction. Le changement doit donc devenir une mission prioritaire pour les responsables politiques.

On voit ici l'importance d'une responsabilité partagée et d'un investissement réciproque dans un projet multiacteurs.

Bien sûr, insistons là-dessus, d'autres recommandations ont été formulées dans les rapports précédents. Ainsi, par exemple, la reconnaissance du diplôme ou le renforcement du suivi des experts du vécu par le processus spécifique de jobcoaching¹³, sont-ils aussi des éléments à prendre en considération dans la réalisation du projet. Ces recommandations sont toutes aussi pertinentes mais

¹¹ KEY – consult. (2012). Les pouvoirs publics pour tous. Evaluation du Projet d'experts du vécu dans la pauvreté et l'exclusion sociale.

¹² Equivalents temps plein

¹³ Le job coaching consiste en un dispositif d'accompagnement afin d'outiller les experts du vécu et leurs encadrants dans leur travail. Ce dispositif comprend un volet collectif basé sur des témoignages des participants autour de cas concrets et un volet individuel consistant en deux entretiens individuels menés par deux intervenants sociologues.



nous avons toutefois choisi de développer celles qui sont le plus en lien avec l'efficacité du travail de l'expert du vécu et l'impact de son travail sur le fonctionnement du service.

6. Conclusion

Nous avons construit cette présentation du projet des experts du vécu compte tenu de l'objectif de la présente recherche : l'évaluation de l'impact du travail des experts sur le fonctionnement des administrations et sur l'accessibilité des services à un public précarisé.

C'est dans un contexte où règne une volonté d'intégrer le point de vue des personnes pauvres dans les processus décisionnels que le projet des experts du vécu s'est développé. Le projet dépasse toutefois cette volonté en intégrant la perspective des plus précarisés au sein même des services publics. Les experts du vécu jouent en effet le rôle d'interface en réfléchissant à la façon d'améliorer le service en prenant appui sur ce qu'ils ont observé sur le terrain. Leurs missions s'inscrivent donc dans une approche client dont l'objectif est de penser les pratiques d'une organisation en fonction des besoins de son public cible.

Il y a donc dans ce projet un réel renversement idéologique visant à remettre l'utilisateur en situation de pauvreté au centre des préoccupations.

Nous avons vu toute l'importance d'une bonne collaboration entre les différents acteurs du projet. Nous avons aussi mis en exergue l'importance pour une administration de pouvoir remettre en question son fonctionnement, condition sine qua non au travail de l'expert du vécu. En outre, cette remise en question doit s'intégrer dans un contexte de lutte contre la pauvreté et d'égal accès aux droits fondamentaux.

Nous verrons comment sur le terrain tous ces éléments se mettent en place.

Y a-t-il un impact visible sur l'activité des administrations ? Si cet impact existe, où se manifeste-t-il et comment ? Quelles en sont les conditions ?



CHAPITRE II : CADRE DE RÉFÉRENCE

1. Brève contextualisation du problème

Dans les pays développés, les autorités ont été confrontées ces dernières décennies à un groupe croissant de citoyens qui tombent à travers les mailles du réseau de la sécurité sociale et dont l'accès aux services publics n'est pas (ou plus) garanti (Dean, 2013). Bien que les droits fondamentaux sociaux des citoyens soient reconnus par un statut politique, ils ne sont pas réalisés *de facto* dans la pratique, en particulier pour les personnes en situation de pauvreté (Hubeau, 2009). Pour expliquer le fait que ces derniers ne bénéficient pas de ces droits fondamentaux sociaux (Warin 2010), on souligne en Belgique le fossé qui a vu le jour entre les personnes pauvres d'une part et, d'autre part, la focalisation des services fédéraux sur ce qu'il est convenu d'appeler « le citoyen moyen » (Daigogneault et al., 2012 ; De Boe & Van Hootegem, 2014). Par analogie avec les études sur les seuils de pauvreté (Sannen 2003 ; Piessens & Lauwers 2008), cela signifie que les citoyens peuvent se heurter à divers obstacles qui entravent leur accès aux services publics. L'accessibilité aux prestations de services est, dans cette optique, redéfinie sur la base des paramètres que nous lions à la qualité et au caractère utilisable des services publics offerts aux citoyens (Parmentier 1994 ; Hubeau 1995 ; Bouverne-De Bie 2007). La présence de seuils trouve aussi son origine dans un manque de clarté à propos de l'offre proposée, conséquence de son éparpillement et de sa fragmentation ainsi que des moyens utilisées par les services fédéraux pour entrer en interaction avec les citoyens et évaluer leur condition socio-économique des citoyens individuels (par exemple les revenus, les conditions de vie, etc.), laquelle doit permettre d'identifier en toute objectivité une situation problématique à faire traiter par un service de seconde ligne.

En vue d'améliorer la qualité et l'efficacité des services offerts aux citoyens qui en bénéficient, les personnes en situation de pauvreté peuvent être considérées à cet égard comme des experts du vécu (Cook 2002 ; Simmons & Birchall, 2005 ; Simmons, 2011). Sur la base de leur propre expérience et de nombreux contacts avec des personnes pauvres, les experts du vécu qui sont engagés dans les services fédéraux voient les autres services publics sous une autre optique (Casman et al., 2010). La finalité de l'implication de ces experts du vécu ne figure pas seulement dans la lutte contre la pauvreté ou la réalisation des droits sociaux fondamentaux des citoyens pauvres, mais surtout dans l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services publics destinés à tous les citoyens (Roets & Roose, 2013).

2. Rôle et tâches des experts du vécu

L'expert du vécu a initialement été impliqué en tant que personne de liaison entre les personnes en situation de pauvreté et les services publics fédéraux. En vue de cette étude, sur la base de l'état actuel des choses (voir le Guide des Mentors, 2015), nous rassemblons en trois groupes d'activités le rôle des experts du vécu qui travaillent avec le soutien et la collaboration de l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale, de leur mentor et de son leur fonctionnel.

Un premier groupe d'activités tient compte du contact direct de l'expert du vécu avec le groupe-cible des personnes en situation de pauvreté. Cela signifie que l'expert du vécu contribue à l'amélioration de l'accueil et de l'information de ce groupe fragile de citoyens, à l'offre d'un soutien à l'exécution des



procédures administratives, au détricotage des demandes d'aide, à l'examen des problématiques sous-jacentes potentielles, à la prise de contacts nécessaires avec les autres dispositifs gouvernementaux et organisations auxquels un citoyen peut éventuellement faire appel, etc.

Un deuxième groupe d'activités est lié à la mission de l'expert du vécu, à savoir inventorier les besoins, les nécessités, les lacunes, les seuils et les traduire en propositions concrètes qui permettent d'améliorer la qualité et l'accessibilité de la prestation de service. En d'autres termes, les experts du vécu peuvent, au départ d'une position neutre, faire un tour d'horizon des besoins des personnes pauvres en recourant à leurs contacts directs avec le groupe-cible, à des questionnaires auprès des citoyens et organisations sociales, etc. De cela peut résulter ensuite la formulation d'un certain nombre de mesures concrètes qui permettront d'améliorer la communication avec le groupe-cible et les procédures que ces personnes doivent respecter.

Petit à petit toutefois, on a pu constater en cours d'implémentation du projet un glissement important dû au fait qu'il est apparu, sur la base des évaluations antérieures, que l'engagement des experts du vécu avait aussi une fonction générique (voir Roets et al., 2012). Cela signifie que les experts du vécu ne se voient pas seulement confier la responsabilité exclusive de proposer des mesures concrètes et de mettre en œuvre des modifications dans la qualité du service, mais aussi le fait d'initier une discussion plus large au sein des services dans lesquels ils sont actifs, à propos du suivi de règles ou procédures déterminées :

« La capacité des experts du vécu donne lieu à une possibilité d'intégrer une vision additionnelle et plus large dans les services et les procédures... et constitue un "eye opener" pour de nombreux collègues dans le service » (Guide des Mentors 2015:6-8).

C'est pourquoi, dans un troisième groupe d'activités, nous explorons la façon avec laquelle les experts du vécu donnent forme à leur fonction générique et, de la même manière, laissent apparaître une réflexion critique dans le chef des fonctionnaires fédéraux et de leurs chefs de service. Il s'agit en d'autres termes d'une réflexion sur les logiques internes, les évidences, les procédures, etc. que l'on utilise à l'égard des citoyens qui font appel au service. Ceci peut être lié à l'ambition de modifier la prestation de service au départ de l'intérieur, par la promotion d'un cadre de valeurs partagé dans lequel les inquiétudes et les perspectives des personnes en situation de pauvreté occupent une place centrale, en vue d'améliorer la qualité et l'utilité des prestations de service à l'égard de tous les citoyens.

Dès le début du projet, l'intention était que les experts du vécu se répandent comme une tache d'huile (Manuel du Management 2015:6) dans les divers services publics. Eu égard à l'équipe mentionnée pendant l'implémentation du projet pilote – qui était symbolisé par la question de savoir si les experts du vécu fonctionnent comme des *pions* ou des *pionniers* de l'amélioration de la qualité des prestations des services publics (voir Roets et al., 2012) – nous accordons explicitement dans cette étude d'évaluation, beaucoup d'attention et d'intérêt à cette finalité et à cet objectif qui vise à l'implication des experts du vécu, et qui peut se saisir en recourant à la métaphore du *coproducteur* d'une culture de la lutte contre la pauvreté au sein des services publics fédéraux.



3. Pions, pionniers ou coproducteurs : la propagation d'un cadre de valeurs partagé

C'est le rôle générique des experts du vécu dans le travail de Paulo Freire (1972) qui nous a inspirés lors de l'introduction de la métaphore de coproducteur, avec le support de l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale, son mentor et son chef fonctionnel. Freire fait référence dans son travail à deux concepts centraux qui nous permettent de percevoir l'aspiration à une amélioration de la qualité des prestations de service en tant que lutte contre la pauvreté : la culture du silence et l'action culturelle (voir Bouverne-De Bie et al., 2003).

Cette culture du silence, dans laquelle des évidences existantes sont maintenues dans la pensée et les attitudes des gens, est considérée comme un modèle de culture des personnes pauvres. Elles se socialisent au travers de processus de marginalisation et d'exclusion dans cette culture de la pauvreté, et apprennent à se résigner à leur situation. Selon Freire, les gens qui vivent dans la pauvreté montrent aussi fréquemment une apathie à l'égard des actions qui modifient ou améliorent leur situation. Ce qui est essentiel dans le contenu de la culture du silence, c'est que cette apathie n'est pas spécifique aux gens qui vivent dans la pauvreté, mais que les gens qui ne souffrent pas de la pauvreté peuvent également développer un tel modèle culturel. Dans ce contexte, Freire considère que les gens, qu'ils aient ou non fait l'expérience de la misère, sont par leur production symbolique des *coproducteurs* d'une culture dans laquelle la pauvreté n'est pas considérée comme un problème et n'est pas remise en question en tant que problème de société. De ce fait, on ne peut viser qu'à peu ou pas de changement social et maintenir en l'état les évidences existantes.

En vue de pouvoir lutter contre la pauvreté, Freire fait référence au concept d'action culturelle. Sur la base d'une perspective humanisante et d'une recherche de la justice sociale, l'action culturelle implique que la réalité existante soit mise en cause sur sa véracité humaine. La mise en cause des évidences existantes dans le modèle culturel tant des personnes pauvres que des autres, implique dès lors un processus collectif et contradictoire. Ce qui importe en cette matière est de tenter de briser les modèles d'influence dominants qui donnent forme à la prestation de services publics par des gens qui n'ont pas fait l'expérience de la pauvreté (Phillips, 2004). De même (et surtout), ce sont des gens qui n'ont pas fait l'expérience de la pauvreté qui sont donc sollicités pour s'engager à améliorer la qualité des prestations de service. Dans ce contexte, l'accent est mis sur la création d'une responsabilité partagée entre l'expert du vécu, l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale, son mentor, son chef fonctionnel, mais aussi et surtout les collègues des services publics fédéraux:

« This implies that, if social policy wants to mobilize people with experience in poverty, the public policy units involved should develop elasticity in fundamentally transforming the power structure of the collective instead of empowering people in poverty to adapt to taken-for-granted practices... If a joint responsibility of service users and social administrators in challenging taken-for-granted practices is implemented, user participation can actually challenge and change taken-for-granted practices in public service delivery so that the employed service users may be embodied as pioneers in the implementation of antipoverty policies owing to their capacity to raise questions and collective awareness » (Roets, Roose, et.al. 2012:819).



Ce dernier contenu de la fonction des experts du vécu en tant que *coproducteurs* est extrêmement pertinent à la lumière de cette étude. Il implique en effet que l'expert du vécu n'assume pas seulement la perspective des gens en situation de pauvreté, mais qu'il doit aussi se familiariser lui-même avec la langue, les logiques, les routines et les procédures telles qu'elles sont présentes dans les divers services publics fédéraux. La manière dont, avec l'aide de l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale, son mentor et son chef fonctionnel, l'expert du vécu donne forme à cet exercice d'équilibre entre la loyauté à son propre arrière-plan culturel et sa loyauté à l'organisme partenaire fédéral n'est pas un acquis mais est dirigée par un certain nombre de facteurs. Cela signifie qu'il n'y a pas une seule approche qui peut être appliquée à l'identique dans tous les services des pouvoirs publics fédéraux. Il est donc important de prendre aussi en considération les cadres de valeurs qui sont apportés par les experts du vécu et qui pourront donner lieu à une mise en cause des logiques, règles et procédures existantes. Ceci est donc naturellement l'objectif le plus important de la présente étude.

Ceci suscite aussi la question de savoir comment ce processus peut se dérouler. Nous faisons référence pour cela à la « théorie institutionnelle » (Scott 2001) qui a été développée par la sociologie et qui constitue un effet de levier pour aider à clarifier le comportement des organismes et des individus au sein de cet organisme.

Au centre de cette théorie figure la reconnaissance du fait que chaque organisme exerce, au moment de la prise de décision, une pression qui trouve son origine dans l'environnement ou le secteur institutionnel plus large dans lequel il est incorporé, et au cœur duquel il veut réaliser ses propres objectifs (Meyer et Rowan 1977). Ceci comporte un élargissement du modèle de l'acteur social rationnel qui a été en vogue dans les sciences économiques et où le comportement organisationnel est clarifié au départ d'une rationalité instrumentale et de la recherche de la manière la plus efficace et la plus efficiente avec laquelle le service peut être organisé. Sur la base d'une logique institutionnelle, les organisations et les individus sont cependant supposés, dans ces organisations, tenir compte de facteurs et dynamiques culturels spécifiques, et s'adapter à l'environnement pour acquérir un certain degré de légitimité et pouvoir donc survivre en tant qu'entité indépendante (Powell et DiMaggio 1991 ; Thoenig 2003).

« Institutionalization is a concept that defines the process through which the members of an agency acquire values that go beyond the technical requirements of the task at hand » (Selznick 1957: 17).

Ceci implique que le comportement et les choix d'organisations ou de services isolés vont, au même titre que les divers services publics fédéraux qui figurent au centre de cette étude, présenter une certaine similitude. Cela résulte du fait que, dans le cadre élargi de l'administration fédérale, sont développées un certain nombre de priorités et logiques sociétales qui sont systématiquement réparties sur les frontières organisationnelles. Dans le cadre de la présente étude, il est de ce fait surtout pertinent d'insister sur l'ambition globale qui vise à évoluer vers une administration moderne et orientée sur le client. Il en résulte, en d'autres mots, un certain nombre de logiques et de points forts qui seront ensuite traduits et adaptés par tous les services et organismes concernés où chacun est actif dans un contexte spécifique et sur la base de sa propre mission.

Il s'agit, en d'autres mots, d'un processus cognitif et socioculturel dans lequel les services concernés et les fonctionnaires individuels cherchent à trouver une signification à leur activité en faisant



concorde ces priorités et ces logiques avec les propres logiques et cadres de valeurs qu'ils véhiculent en tant qu'individus.

Dans le cadre de la présente étude, le rôle et l'apport des experts du vécu sont évidemment d'une importance capitale. Grâce à leur présence et au fait qu'ils entrent de diverses manières en interaction tant avec les citoyens/usagers qu'avec les fonctionnaires (ou les assistants sociaux), les experts du vécu apportent toujours de nouvelles informations ou dévoilent certaines pratiques d'exclusion sociale au sein d'un service public fédéral. En attirant l'attention sur cela ou en faisant des propositions de modifications en matière de services à l'égard des citoyens, une culture peut voir le jour dans laquelle les évidences et logiques existantes sont mises au défi et où l'on cherche à trouver des alternatives possibles. Ceci est extrêmement pertinent car, du fait de leur situation personnelle et de leurs contacts fréquents avec la population cible des personnes en situation de pauvreté, les experts du vécu font état d'une perspective différente dans laquelle les inquiétudes de ce groupe fragile occupent une place centrale.

À ce propos, la théorie institutionnelle met également l'accent sur le fait que cette recherche constante d'un équilibre entre ces diverses logiques et les réalités rencontrées dans le travail des fonctionnaires individuels se déroule sans aucune contrainte. L'implication des experts du vécu ne crée donc aucune obligation à l'égard des collègues fonctionnaires mais peut être considérée comme une invitation ouverte à donner lieu à un débat plus large sur l'accessibilité et la qualité du service.

Cela signifie que les attentes, les comportements et les convictions existants et futurs sont à chaque fois canalisés par le biais d'actions et de choix concrets lorsque l'on entre (in)directement en interaction avec les citoyens en qualité de fonctionnaire. Cela mène pas à pas à la naissance de « *moral communities* » (Thoenig 2003:129) dans lesquelles se développe une base sociétale destinée au traitement de l'ensemble de l'organisation et dans laquelle la perspective et les inquiétudes des gens en situation de pauvreté sont un important point d'attention.

« In this view, individuals who have been socialized into particular institutional roles internalize the norms associated with these roles, and in this way institutions are said to affect behavior... when faced with a situation, the individual must find a way of recognizing it as well as of responding to it, and the scripts or templates implicit in the institutional world provide the means for accomplishing both of these tasks, often more or less simultaneously » (Hall and Taylor 1996:948)



CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le but majeur de la présente étude est de faire un tour d'horizon et une analyse des processus (in)formels de changement qui se passent dans les services publics fédéraux grâce à l'intervention des experts du vécu, avec pour objectif l'amélioration de l'accessibilité et la qualité des prestations de service à l'égard de tous les citoyens, y compris les citoyens en situation de pauvreté.

Pour apporter un soutien théorique de ce projet, nous avons fait appel à une étude littéraire (Hart, 2003) de manière à étayer les divers points de cette recherche et à développer un cadre de référence qui convienne pour analyser ces processus (in)formels de changement.

En vue de faire un tour d'horizon de ces processus (in)formels de changement par une étude empirique, nous basons notre méthodologie d'étude sur une approche d'étude interprétative (Denzin & Lincoln, 2003) qui nous permet de documenter et d'analyser dans leur contexte naturel et social la signification des interactions sociales complexes et des processus de changements. Au cœur de nos tentatives d'étude interprétative se situe l'exploration de la perspective et du contexte de vie des acteurs concernés en tant que sujets d'étude, de manière à découvrir la façon dont ces acteurs donnent forme et signification à ce qui se déroule dans le cadre de cette étude (Bogdan & Biklen, 2007).

1. Contexte de l'étude

En étroite collaboration avec l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale, une sélection de dix services publics fédéraux a été opérée dans lesquels sont actifs un ou plusieurs experts du vécu.

Voici un aperçu des services publics concernés :

	Service public fédéral	Lieu
1	SPF Sécurité Sociale – Directeur Général Handicapés	Bruxelles
2	SELOR – Service Diversité	Bruxelles
3	Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité (CAAMI) – Service social	Bruxelles
4		Gand
5		Charleroi
6	Office National des Pensions (ONP) – Service social	Anvers
7		Charleroi
8	Ziekenhuis Jan Palfijn – Division PAAZ	Gand
9	Banque Carrefour de la Sécurité Sociale – Service Projets et Développement	Bruxelles
10	SPF Economie – Service Communication	Bruxelles



Tableau 1 – services publics investigués

2. Stratégies de recueil des données

Lors du rassemblement des prérequis de la recherche, un certain nombre de sujets qui figuraient dans le cadre théorique de référence ont été identifiés et utilisés par les chercheurs. Ces données nous ont permis de thématiser et analyser les processus (in)formels de changements dans les services publics fédéraux. Elles couvrent les thèmes suivants : exclusion sociale, non-respect des droits fondamentaux sociaux, accessibilité et qualité des services publics, attention accordée à l'utilisateur, partage des responsabilités, rôles (soutien direct, propositions d'amélioration, réflexion critique), collaboration et réseaux, etc.

En plus de cette liste de points, trois méthodes complémentaires de rassemblement des données ont été combinées en vue de garantir la validité, la fiabilité et la saturation de l'étude (Morse, 2002) : recherche ethnographique (Denzin & Lincoln, 2003), focus group (Kitzinger, 1994) et interviews qualitatives (Bogdan & Biklen, 2007).

Sur la base de l'étude ethnographique (Denzin & Lincoln, 2003), des observations directes ont été faites à propos des experts du vécu.

	Service public fédéral	Lieu	Tâches
1	Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité (CAAMI) – Service social	Gand	Accueil
2	Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité (CAAMI) – Service social	Charleroi	Accueil
3	Office National des Pensions (ONP) – Service social	Charleroi	Visite dans des organismes extérieurs

Tableau 2 – Observations directes



De plus, des focus group (Kitzinger, 1994) ont été organisés dans certains services publics fédéraux.

	Service public fédéral	Lieu	Nombre de personnes	Durée
1	SPF Sécurité Sociale - Directeurat-Général Handicapés	Bruxelles	4	1h27
2	SELOR – Service Diversité	Bruxelles	3	1h12
3	Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité (CAAMI) – Service social	Bruxelles	5	1h35
4		Gand	8	1h13
5	Office National des Pensions (ONP) – Service social	Anvers	8	1h11
6	Ziekenhuis Jan Palfijn – Division PAAZ	Gand	4	1h02
7	SPF Économie – Service Communication	Bruxelles	4	1h41

Tableau 3 – Focus groups

Enfin, des entretiens individuels additionnels (Bogdan & Biklen, 2007) ont été menés avec les experts du vécu ainsi qu'avec leurs mentors, leurs chefs fonctionnels et une sélection de collègues fonctionnaires au sein du service dans lequel ils sont actifs.



	Service public fédéral	Lieu	Répondants	Durée
1	Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité (CAAMI) – Service social	Charleroi	Expert du vécu	1h03
			Mentor	0h35
			Chef fonctionnel	0h45
			Collègue (collaborateur à l'accueil)	0h25
2	Office National des Pensions (ONP) – Service social	Charleroi	Expert du vécu	1h02
			Chef fonctionnel	0h35
3	Banque Carrefour de la Sécurité Sociale – Service Projets et Développement	Bruxelles	Expert du vécu	1h04
			Mentor	0h30
			Chef fonctionnel	0h40

Tableau 4 – Entretiens individuels

3. Stratégies d'analyse des données

Les données de l'étude ont d'abord été transcrites par les chercheurs (Howitt, 2010). Comme stratégie pour le traitement des données de la recherche, nous nous sommes basés sur une analyse qualitative du contenu structurée par une vision théorique (Hsieh & Shannon, 2005). Dans une telle analyse, l'interprétation subjective du matériel de recherche est orientée par une explicitation des opinions sous-jacentes du sujet de la recherche, qui fait en quelque sorte office d'espèce de lunettes permettant d'analyser le matériel de recherche. Les visions qui sont identifiées dans le matériel de recherche par le biais de ces lunettes servent à leur tour à mettre en question et approfondir les idées (Myring, 2000). À cet effet, nous avons fait appel à un certain nombre de concepts issus de la théorie institutionnelle qui ont déjà été décrits dans le cadre théorique (voir chapitre 2).

Ensuite, les idées qui se dégagent de ce matériel ont été groupées par thèmes (Patton, 2002). Les trois catégories les plus importantes que nous avons utilisées sont rattachées aux trois rôles qui sont exercés par les experts du vécu :

- l'aide directe des personnes qui vivent en situation de pauvreté, lors de leur contact avec les instances fédérales et d'autres instances ou dispositifs ;
- la formulation de propositions concrètes en vue d'améliorer l'accessibilité et la qualité des prestations de services à ceux et, en particulier, aux citoyens qui vivent dans une situation de pauvreté ;



- l'initiation d'une réflexion critique dans le chef des collègues fonctionnaires à propos des évidences, des logiques, des procédures et de l'image que l'on se fait des citoyens qui se trouvent dans une situation de pauvreté.

Outre notre focalisation sur ces trois missions ou rôles majeurs des experts du vécu qui sont employés par les services publics fédéraux, une attention particulière a aussi été accordée à la création de réseaux par ces experts du vécu. Comme nous le montrons dans le chapitre 4, il s'agit ici de fonder des liens tant à l'intérieur qu'en dehors de sa propre organisation en vue de créer une responsabilité partagée en matière d'amélioration de l'accessibilité et de la qualité du service public offert aux citoyens.



CHAPITRE IV : ANALYSE

Introduction aux trois missions

Ce chapitre consacré à l'analyse des résultats se compose de quatre grandes parties. Chacune des trois premières parties correspond à une des trois missions des experts du vécu. La quatrième partie quant à elle porte sur la thématique des réseaux.

Dans cette analyse, nous nous focaliserons sur l'impact du travail des experts du vécu et cela compte tenu de l'objectif de ce rapport. Il nous paraît néanmoins opportun d'explicitier ici quelques conditions et prérequis à la bonne réalisation de ces trois missions. Notons que ces conditions proviennent de nos observations sur le terrain mais aussi de rapports antérieurs réalisés également dans le cadre du projet des experts du vécu. Nous en développerons principalement quatre dans les lignes qui suivent.

La première est d'ordre très général et paraît presque inévitable. Il s'agit de bien contextualiser le cadre dans lequel l'expert du vécu intervient. En effet, il s'agit, à chaque fois, d'administrations qui fonctionnent avec une réglementation bien particulière et au sein desquelles existe une hiérarchie à respecter. Dans bien des cas, proposer des changements demande l'approbation de tous les niveaux hiérarchiques. Cela prend donc beaucoup de temps et n'aboutit pas toujours aux résultats attendus. Il importe néanmoins que le service public fédéral dans lequel l'expert du vécu est détaché adhère aux objectifs ainsi qu'à la philosophie du projet et cela nonobstant sa structure hiérarchique et sa réglementation propre. En d'autres termes, le service public doit être prêt à remettre en question son fonctionnement et ses pratiques dans une approche globale de lutte contre la pauvreté.

On notera aussi toute l'importance du soutien accordé lors de ces différentes missions et dans la concrétisation des changements proposés. A ce sujet, le rôle du mentor est primordial¹⁴. En effet, l'expert du vécu ne doit pas se sentir seul responsable dans cette mission, il doit être accompagné et entendu par d'autres personnes.

La question du temps d'adaptation est également primordiale. En effet, on ne peut pas demander à l'expert du vécu de tout gérer simultanément et de réaliser les trois missions en même temps. Il doit d'abord se familiariser avec les règles et procédures de l'administration au sein de laquelle il est détaché. Là aussi, le mentor joue un rôle essentiel puisqu'il aide l'expert de vécu à se familiariser avec la culture de l'organisation existante. Commence ensuite une étape de définition du travail de l'expert du vécu. En effet, même si certaines missions sont fixées dès le début, elles doivent parfois être redéfinies ou, à tout le moins, précisées pour s'adapter aux spécificités du service public concerné durant la période d'insertion de l'expert du vécu dans ce dernier. Il est notamment quasi impossible pour l'expert du vécu d'avoir d'emblée le recul nécessaire, comme le demandent la deuxième et troisième mission. Notons que cette impossibilité n'est pas spécifique à la fonction d'expert du vécu. Tout employé fraîchement engagé dans un nouveau service n'est pas directement apte à adopter un point de vue critique par rapport à ce dernier.

Nous voudrions enfin mettre en évidence toute l'importance de l'équipe de coordination comme condition au bon déroulement du projet dans son ensemble. Elle permet en effet dans un premier

¹⁴ Nous y reviendrons plus longuement plus loin dans le rapport. Cf. recommandations finales.



temps de servir de référent à l'expert du vécu. L'équipe de coordination joue donc un rôle prépondérant dans l'accompagnement des experts du vécu notamment en ce qui concerne les descriptions de tâches, les entretiens en individuel, les réunions d'équipe et la formation. En outre, comme évoqué précédemment, chaque service public fédéral est différent et connaît des particularités en fonction des matières qu'il traite. Il est donc essentiel que l'équipe de coordination puisse conserver une certaine unité quant aux objectifs, aux missions et à la philosophie du projet. L'encadrement de l'expert du vécu par l'équipe de coordination prend donc tout son sens pour la réalisation des trois missions telles que nous les analysons ci-dessous.

1. Contacts directs et missions de 1^{ère} ligne (mission 1)

1.1. Introduction

Comme défini auparavant, les missions des experts du vécu au niveau micro concernent principalement l'aide directement fournie au public cible. Les missions de première ligne ne sont pas nécessairement assurées par chacun des experts du vécu. En effet, certains d'entre eux n'ont pas – ou à tout le moins très peu – de contacts directs avec les usagers des services. Ces experts agissent alors à d'autres niveaux, nous le verrons plus loin.

Nous tenterons de développer ici les différentes aides apportées et d'apprécier leur impact sur l'accessibilité des services. Par souci de clarté, nous avons distingué deux grandes catégories d'aide directe. La première consiste en une aide de première ligne à l'intérieur du service et la deuxième en une aide directe également mais se réalisant à l'extérieur du service.

Classer ainsi ces différentes missions de première ligne ne signifie pas que chaque expert du vécu accomplit toutes les missions développées ci-dessous, ou au contraire, qu'ils n'en remplissent chacun qu'une. Cela dépend des cas et plus particulièrement de leur position dans l'administration et des tâches qu'on leur a fixées mais aussi de leur(s) propre(s) projet(s).

Nous entamerons ce chapitre par un élément qui nous semble tout à fait essentiel et qui intervient de façon transversale dans l'aide directe fournie par les experts du vécu. Il s'agit du contact particulier qui se crée entre l'utilisateur et l'expert du vécu. On le verra, ce dernier porte en effet un autre regard sur les différentes situations de pauvreté. C'est dans ce cadre-là que s'instaure entre lui et l'utilisateur un climat particulier de confiance et de tolérance.

Bien souvent, les usagers se sentent plus à l'aise, se confient davantage, se sentent mieux compris lorsqu'ils s'adressent aux experts du vécu.

C'est principalement lors des entretiens individuels avec les experts du vécu que ceux-ci nous ont confié et ont exprimé leur rapport particulier avec les usagers des services. Ce constat ressort également des entretiens menés avec leurs collègues ou mentors. Les experts du vécu ne jugent et ne condamnent pas, mais ils prêtent avant tout une oreille attentive aux problèmes avec lesquels les gens se débattent. Ils s'intéressent à leur détresse et à leurs inquiétudes.



De nombreux exemples ont été donnés pour illustrer ce regard différent, humain et sensible aux difficultés liées à une situation de pauvreté. Nous avons sélectionné celui qui nous paraissait illustrer au mieux cet autre regard et ce rapport différent :

« Il y a un sans-abri¹⁵ qui voyage un peu partout et qui se balade toujours avec un sac en plastique dans lequel il avait mis ses documents les plus importants parce qu'il logeait en fait dans des centres d'accueil où on l'avait volé plusieurs fois. Donc il avait décidé que désormais il garderait tout sur lui dans un sac en plastique très sale. Et Laurence¹⁶ avec son bon cœur elle est sortie rendre un sac réutilisable qu'elle avait pris pour son diner. Il y a eu vraiment... son visage s'est illuminé au gars. Moi je n'y aurais jamais pensé. Donc elle a un autre lien » (Mentor).

Ce regard différent peut s'expliquer par plusieurs éléments. Il est en effet impossible de donner une seule explication valable pour l'ensemble des experts du vécu. A quoi peut-on imputer cet autre regard ? Au vécu de l'expert du vécu, à un feeling particulier avec les personnes en difficulté, à une très grande tolérance, à une meilleure compréhension de certaines situations grâce à la formation combinée à l'expérience ? De la même manière, il est difficile d'expliquer pourquoi les usagers font plus facilement confiance aux experts du vécu.

Nous voudrions donc insister sur le caractère particulier de cet autre regard. En effet, les experts du vécu ont tous un passé qui diffère, un parcours bien distinct et une personnalité propre. Il ne s'agit donc pas de dire *« ils comprennent car ils ont vécu la même chose. »* Les experts du vécu ont un vécu différent les uns des autres mais un vécu, dans lequel, à chaque fois, une situation de pauvreté s'est posée. Voilà pourquoi nous avons choisi l'expression « un autre regard » afin de rester ainsi assez large quant à l'intervention de l'expert du vécu telle qu'elle découle de son passé, de son vécu.

« L'expertise du vécu ne sera pas la même, nous avons une révolte commune mais un vécu différent » (Expert du vécu).

Une des conséquences fondamentales de cet autre regard est évidemment l'humanisation du service. Par son intervention et son comportement rassurant et compréhensif, l'expert du vécu apporte un côté plus humain aux règles souvent strictes de l'administration. La personne précarisée, en difficulté par rapport aux rouages de l'administration, aura peut-être un peu moins d'appréhension en se présentant dans un service où elle connaît l'expert du vécu. On peut donc dire que, d'une certaine manière, l'expert du vécu facilite chez certaines personnes l'appel à l'administration, comme nous allons l'envisager plus précisément ci-dessous.

1.2. Deux catégories d'aide directe

1.2.1. *Contacts directs à l'intérieur du service*

Nous nous intéressons aux services publics investigués dans lesquels coexistent un guichet et un service social, tous deux considérés comme une aide de première ligne. En effet, lorsque l'expert du

¹⁵ Et usager du service dans lequel l'expert du vécu en question travaille.

¹⁶ Nom d'emprunt désignant l'experte du vécu en question.



vécu intègre le service social et travaille en tandem avec l'assistant social, par ailleurs son mentor, plusieurs conséquences positives naissent de son arrivée.

C'est surtout en questionnant les collègues de l'expert du vécu ainsi que l'assistant social que nous avons pu saisir tout l'impact de l'insertion de l'expert du vécu au sein du service social de première ligne.

Tout d'abord, le personnel de l'accueil met en évidence l'importance de pouvoir compter sur un relais, sur une aide supplémentaire mais aussi complémentaire au travail qui se fait au guichet.

En effet, au guichet, les demandes doivent être traitées rapidement notamment pour que l'attente des usagers soit la plus courte possible. Dans ce contexte de rapidité de plus en plus importante, l'expert du vécu va jouer un rôle réel. Il va en quelque sorte aller à contre-courant en disant : *« Moi, je prends le temps. »*

Quand la demande ou la problématique est plus complexe ou qu'elle fait intervenir d'autres aspects plus périphériques, le service social renforcé par la présence d'un expert du vécu prend alors fondamentalement sa place. C'est à ce moment-là que l'assistant social ou l'expert du vécu, chacun à sa manière et chacun dans le cadre de ses fonctions, peut analyser la problématique dans sa globalité.

Un aspect important du rôle des experts du vécu réside dans la clarification de la demande. Ceci est un élément pertinent car une ou plusieurs autres demandes d'aide ou problématiques se dissimulent souvent sous la question initiale que les gens viennent poser au guichet. L'expert du vécu prend donc le temps nécessaire pour faire un tour d'horizon avec la personne. Cela se passe quelquefois directement au guichet, mais il se peut dans d'autres cas qu'il faille convenir d'un rendez-vous supplémentaire pour débattre de la question.

« Au guichet, il faut parler au travers d'un micro et les gens qui se trouvent dans la salle d'attente entendent donc ce qui se dit. C'est pourquoi j'ai proposé de prévoir un local dans lequel on puisse s'isoler » (Expert du vécu).

Ce contact direct et personnel permet également aux experts du vécu de clarifier leur offre. Il permet d'expliquer plus clairement et de façon plus transparente pour quels problèmes et questions la personne concernée s'adresse au service. De cette manière, les gens peuvent plus aisément comprendre comment le service fonctionne et pour quels problèmes et questions il vaut mieux s'adresser à d'autres services ou instances. À en croire divers experts du vécu, cette manière claire et ouverte de communiquer élimine dans le chef des gens une bonne part de frustrations et des incompréhensions potentielles.

Il est également essentiel de noter que le personnel de l'accueil n'a pas toujours la formation requise pour traiter un certain nombre de demandes. A ce sujet, la responsable d'une institution en particulier rappelle que les personnes travaillant au guichet sont avant tout des techniciens, des personnes à qui on apprend le métier, dans ce cas-ci des soins de santé, et qui doivent avant tout s'y connaître dans les matières réglementaires. Ils sont dès lors assez éloignés des demandes impliquant des problématiques sociales, familiales, etc.



« Dans le petit bureau du service social, il peut y avoir une confiance de la part des gens différente sur leur situation. Quand on est au guichet et qu'on sent qu'il y a un problème qu'on ne va pas pouvoir résoudre, leur présence à toutes les deux¹⁷ à différents niveaux permet de dire qu'on ne laisse pas repartir la personne avec un problème mais qu'on peut le rediriger en disant « on a peut-être un début de solution car on a des personnes qui vont prendre le relais. » Et cela c'est très important et cela a changé beaucoup de choses car on ne laisse pas repartir les gens soit fâchés, soit désespérés » (Collègue).

La citation ci-dessus montre en outre clairement que le fait que l'on demande ou non une aide de l'expert du vécu dépend d'une « perception personnelle » et d'une évaluation des collaborateurs aux guichets. Les collaborateurs des guichets admettent que, dans certains cas, il s'agit là d'une décision « évidente », mais qu'il y a aussi des cas dans lesquels on n'accorde pas (encore) une attention suffisante à d'éventuelles problématiques sous-jacentes. Cela implique donc que les collègues des experts du vécu – et certainement ceux qui sont en contact direct avec les citoyens – doivent aussi suivre un processus d'apprentissage pour devenir réceptifs à certains signaux. Nous expliquerons plus en détail dans ce rapport cet aspect important, où le rôle de l'expert du vécu se trouve au premier plan de l'initiation d'une réflexion critique à l'intention de ses collègues.

Dans certains cas, le bureau de l'expert du vécu se trouve à l'arrière du guichet :

« Ce n'est pas par hasard si on l'a placée là, elle est un peu en background du guichet où elle peut être attentive aux demandes formulées et aussi réorienter ou rencontrer les personnes, essayer de comprendre la demande, dégrossir la situation, etc » (Mentor).

Dans ce cas-ci, l'expert du vécu, grâce à sa place stratégique, peut donc, de lui-même, capter des demandes plus complexes et proposer à la personne un entretien dans le bureau du service social.

« Il suffit que j'entre dans la salle d'attente pour être immédiatement abordé par des personnes qui savent qui je suis. Le seuil d'accès est donc très faible » (Expert du vécu).

« Lorsque notre expert du vécu a été hors course pendant un certain temps, j'ai été frappé de constater à quel point beaucoup de personnes demandaient de ses nouvelles et s'enquéraient du moment de son retour. À mes yeux, cela démontre que l'expert du vécu ne peut pas être remplacé par une autre personne qui aurait un autre profil » (Collègue).

« Il existe souvent une porte de séparation, au propre comme au figuré, entre les patients qui résident chez nous à la division PAAZ et le personnel soignant. Il n'en est pas ainsi pour l'expert du vécu. L'expert vit et travaille parmi les gens, et il est souvent le premier interlocuteur ».

D'autres experts du vécu accompagnent les personnes éprouvant des difficultés avec le langage administratif. Leur rôle est alors ici d'aider à compléter des formulaires et de rappeler certaines limites. Leur présence permet aussi un gain de temps considérable pour certaines personnes. Par exemple, dans les cas où le guichet refuserait un formulaire non conforme, l'utilisateur peut se tourner vers l'expert du vécu qui l'aidera directement à le remplir.

¹⁷ L'assistance sociale et l'expert du vécu.



Les personnes interrogées ont toutefois bien insisté sur l'importance de ne pas agir à la place de l'utilisateur :

« Accompagner oui, mais pas remplacer. Cela valorise les gens et ils se sentent concernés par leur propre devenir. Il faut encourager les gens à le faire par eux-mêmes. Comme les experts du vécu ont déjà eu ce sentiment d'humiliation dans leur parcours, ils sont attentifs à cela et donc ils sont armés plus que les autres à mettre un stop à cette humiliation » (Collègue).

Cela permet donc au personnel de l'accueil de pouvoir, à un certain moment, passer le relais quand il sent notamment que la demande est trop complexe. Cela permet aussi une amélioration de la qualité du travail. En effet, les missions de chaque intervenant de première ligne sont mieux connues, sans doute aussi mieux divisées. Cela a comme conséquence directe un accueil plus favorable de l'utilisateur et un accès aux informations renforcé par la présence d'un expert du vécu.

Un autre élément a été mis en évidence, c'est le principe de « l'offre crée la demande ». Le fait qu'un expert du vécu intègre un bureau placé à l'accueil va finalement être perçu comme une nouvelle « offre » pour les usagers. L'expert du vécu sera plus disponible, prendra davantage le temps de traiter une demande et aura un rapport différent avec l'utilisateur. Il est donc possible que ce dernier revienne vers l'expert du vécu.

« Il y a beaucoup plus de demandes, donc pour moi c'est la meilleure preuve que les gens commencent à savoir qu'il existe un service social, qu'il existe des personnes au sein du service qui peuvent les aiguiller par rapport à d'autres problématiques que celles purement liées à la mutuelle. C'est un petit peu le principe de l'offre qui crée la demande » (Mentor).

Cela suppose que, dans une certaine mesure, une nouvelle « dynamique » s'établisse dans les services de première ligne où un expert du vécu est impliqué. Celle-ci résulte des demandes d'aide « nouvelles » et « autres » que les gens adressent, partant du principe qu'ils peuvent aussi être assistés par l'expert du vécu. En d'autres termes, il ressort que de nombreux citoyens ressentent le besoin de pouvoir s'adresser à une première ligne accessible qui leur apporte une aide.

« Pour les citoyens dont la demande est complexe, nous sommes parfois devenus la première porte qu'ils ouvrent, sans pour autant la connaître convenablement, ni savoir si c'est la porte adéquate ».

Le « bouche à oreille » est aussi important dans ce contexte. Les usagers satisfaits de l'aide apportée par l'expert du vécu vont en parler autour d'eux. Des personnes qui n'osaient par exemple pas se rendre dans une administration vont donc franchir le pas en entendant parler de l'expert du vécu. Là aussi, on constate à quel point l'impact sur l'accessibilité est réel.

Un élément qui revient souvent dans le travail en tandem de l'assistant social et de l'expert du vécu est l'importance de bien séparer les deux fonctions et les deux rôles. Il s'agit donc de bien distinguer le rôle de l'assistant social et celui de l'expert du vécu, différents par leur formation de base, par leur statut, par leurs missions, etc.

« J'ai lu le rapport de fin d'étude de l'expert du vécu et j'ai aimé le fait qu'elle sépare bien son travail du travail de l'assistant social. Son vécu, il est avec elle et tout ce qu'elle fait, la façon dont elle accueille



les gens est différente et complémentaire du travail d'une assistante sociale parce qu'il y a le fait qu'elle puisse dire aux gens « je vois ce dont vous parlez, je sais ce que vous voulez dire » » (Collègue).

L'expert du vécu a donc bien une fonction à part qui vient compléter, dans l'aide directe au public, un accueil de type administratif réalisé par les agents d'accueil et une analyse du dossier de la part de l'assistant social.

1.2.2. *Contacts directs à l'extérieur du service*

Pour cette deuxième catégorie, nous avons distingué deux types de contacts directs et extérieurs au service.

Le premier type de contacts extérieurs concerne les usagers des services qui nécessitent une aide supplémentaire et bien précise. Ils vont dès lors faire appel à l'expert du vécu et lui demander de les accompagner à l'extérieur du service. Il peut s'agir par exemple d'une demande de visite à domicile. Il peut aussi être question d'entrer en contact avec une autre administration plus difficilement accessible.

Le second type de contacts directs à l'extérieur du service relève davantage de l'initiative propre de l'expert du vécu. Celui-ci se déplacera dans différentes institutions et associations afin de rencontrer un public susceptible de ne pas se présenter dans des administrations classiques.

Les deux types de contacts sont développés ci-dessous.

Contacts extérieurs – accompagnement des usagers

Se basant sur la complexité de la problématique à laquelle sont confrontés certains citoyens qui s'adressent à la première ligne, il est aussi possible que l'expert du vécu joue dans certains cas un rôle dans la recherche d'une solution additionnelle en dehors de son propre service. Cela signifie que l'expert du vécu peut accompagner une personne en vue de faciliter le premier contact avec un autre dispositif ou un service public dont l'apport est nécessaire pour aller de l'avant dans la recherche d'une solution. Une telle démarche est considérée par les citoyens eux-mêmes comme un événement « inconnu » et une source de stress. Dans ce cas, l'expert du vécu pourra les rassurer et les aider à répondre d'une façon correcte à une requête éventuelle (par exemple lors d'une interview avec un service social ou en vue de l'inscription sur la liste d'attente d'une société de logement).

La décision d'accompagner les gens pour, par exemple, visiter une maison appropriée, sera étudiée au cas par cas. On considère qu'il s'agit dans la plupart des cas d'une question de « ressenti » de la part de l'expert du vécu, et que le besoin et le caractère souhaitable d'une telle aide additionnelle sont toujours débattus avec le mentor ou le chef de service.

Contacts extérieurs – rencontre des usagers dans d'autres services



Dans certains cas, les experts du vécu se déplacent dans les associations pour aller directement à la rencontre d'un certain public. Sur place, les experts du vécu participent et prennent part aux différentes tâches de l'association (exemple : distribution de colis alimentaires, gestion d'un foyer socioéducatif par une association caritative, etc.) mais ils réalisent également une tâche primordiale, celle d'informer les publics de leurs droits.

Ce rôle est essentiel pour certaines personnes en situation de grande pauvreté, laquelle s'accompagne souvent d'un isolement social important. En outre, ces personnes sont souvent réticentes vis-à-vis des institutions et appréhendent tout contact avec le « monde administratif ». Dans bien des cas, ces personnes ont peur d'être jugées, marginalisées voire rejetées. Elles vont alors davantage frapper à la porte d'ASBL dans lesquelles elles se sentent plus à l'aise et surtout davantage insérées. Il reste néanmoins primordial d'informer ce public sur toute une série de droits sociaux.

Ce public très précarisé et marginalisé est en quelque sorte enfermé dans un cercle vicieux. Il rassemble en effet des personnes en situation de grande pauvreté qui sont donc les premières concernées par les avantages sociaux auxquels elles ont droit. Mais ces ayants droit n'y ont pas accès pour toute une série de raisons, et notamment l'inaccessibilité perçue des administrations. Le fossé qui sépare ce public du reste de la société continue ainsi à se creuser jusqu'à une paupérisation aggravée.

Dans un langage administratif, on appelle cela le « non take-up », à savoir le non recours aux prestations publiques auxquelles des personnes peuvent prétendre.

Dans ce contexte, l'expert du vécu devient donc une personne ressource accessible, capable d'informer le public sur ses droits mais aussi et surtout de l'encourager à se rendre dans les différents services publics. L'expert du vécu amène ainsi ces personnes à régulariser leur situation afin de leur permettre de prétendre et d'accéder à un minimum de droits. Dans certains cas même, l'expert du vécu va jusqu'à accompagner la personne dans les différents services (commune, CPAS, etc) afin de l'aider à expliquer sa situation.

Au-delà de ce rôle, il y a également toute la symbolique qui l'accompagne. En effet, l'expert du vécu se rend sur le territoire de ces personnes et n'attend pas qu'elles se présentent aux administrations. L'expert du vécu contribue ainsi à réduire le fossé séparant le « monde administratif » accueillant les citoyens dits standards et le « monde associatif » accueillant davantage les laissés-pour-compte.

Ce type d'approche peut être mis en relation avec la théorie de l'universalisme progressif. Cette théorie, surtout connue dans les domaines de la petite enfance, repose sur un principe bien particulier. Celui-ci postule qu'il faut garantir, à l'ensemble des citoyens, une accessibilité plus équitable aux différents droits (ce qui nécessite une attention particulière pour les populations qui les exercent moins, souvent les plus précarisés). Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place des procédures permettant d'informer les publics paupérisés des droits auxquels ils peuvent prétendre ou de les aider à y accéder. L'objectif prôné par cette théorie est une intervention plus importante et parfois aussi plus précoce auprès des plus démunis afin d'assurer une accessibilité égale et universelle aux différents types d'aide sociale.



En termes d'accessibilité, les constats sont clairs. Cette mission est essentielle puisqu'elle touche directement les personnes les plus précarisées et donc fatalement les personnes dont les besoins sont les plus grands. Plus symboliquement, elle touche les oubliés...

2. Propositions à partir des besoins du public cible (mission 2)

2.1. Introduction

Pour mener à bien cette mission, les experts du vécu identifient les difficultés et obstacles à l'aide de première ligne¹⁸ et s'efforcent de les traduire en propositions concrètes visant à améliorer structurellement la qualité et l'accessibilité des services.

Cette deuxième mission, telle que nous l'avons définie dans la partie théorique, est donc en lien avec la première puisque c'est à partir du contact avec le public ou d'observations auprès de ce dernier que certains experts du vécu vont pouvoir énoncer des propositions concrètes en vue d'améliorer les choses. Remarquons que, dans certains cas, l'expert du vécu n'est pas en contact direct avec le public. Il se trouve néanmoins sur le terrain, en contact avec les travailleurs sociaux. Ses propositions sont donc issues de l'interprétation que lui font les travailleurs sociaux des problèmes qu'ils rencontrent. Notons aussi que, dans bien des cas, il ne s'agit pas de proposer des solutions mais plutôt de pointer certains problèmes ou difficultés.

Nous structurerons ces propositions en trois catégories. La première de celles-ci regroupe les propositions émises par les experts du vécu à partir de contacts directs avec les usagers. Il existe donc, pour cette catégorie, un lien direct entre la première et la deuxième mission. Les propositions décrites dans la deuxième catégorie sont établies au départ de procédures administratives. La troisième catégorie, quant à elle, doit être considérée comme singulière dans la mesure où elle reflète le travail spécifique d'un expert du vécu. Celui-ci est chargé de réaliser une activité qu'on pourrait qualifier d'observation auprès d'autres administrations. Ce cas particulier n'est donc pas représentatif du travail des experts du vécu mais il nous a semblé intéressant de le présenter dans la mesure où il peut inspirer d'autres experts du vécu.

Cette structure et les exemples qui illustrent chacune des catégories ainsi identifiées montrent à quel point les propositions émises par les experts du vécu peuvent se distinguer les unes des autres par leur nature mais aussi par leur degré d'élaboration. Précisons toutefois d'emblée qu'il n'y a ici aucune forme de hiérarchie entre les catégories proposées. Il n'existe pas non plus de modèles desquels il conviendrait de s'inspirer. Nous avons sélectionné, pour chaque catégorie, un exemple l'illustrant le mieux possible.

On exposera enfin des conditions qui pourraient faciliter le processus de réflexion et de proposition de l'expert du vécu. Elles constitueront des conditions générales à la « bonne réalisation » de cette deuxième mission.

¹⁸ Correspondant à la première mission (Mission 1)



2.2. Trois catégories de propositions émanant des experts du vécu

2.2.1. Proposition (s) à partir de contacts directs

Dans cette première catégorie, l'expert du vécu est en contact direct avec le public cible. Bien souvent, il travaille à l'accueil du service et peut donc directement observer les interactions entre usagers et personnel de l'accueil mais aussi toute une série de difficultés liées par exemple au temps d'attente, etc.

La formulation de ces propositions se fait donc à partir d'éléments observés sur le terrain et en étant en contact direct avec les usagers. Pour cette catégorie, on peut dire que la deuxième mission découle directement de la première.

Nous avons choisi, afin d'illustrer au mieux cette première catégorie de propositions, le cas d'une experte du vécu travaillant à l'accueil du service dans lequel elle est détachée.

Ses missions concernent principalement l'aide de première ligne. Elle fournit une aide complémentaire au travail qui se fait au guichet. Sa présence est cruciale car elle permet au personnel de l'accueil de lui relayer certaines demandes.

Elle explique qu'elle a observé, grâce à sa place à l'accueil, beaucoup d'agressivité dans la salle d'attente. L'attente, la foule, le stress sont des éléments qui provoqueraient ce type de comportement. Ce problème d'agressivité est interpellant, explique-t-elle, puisqu'un usager a récemment agressé physiquement un membre du personnel. En outre, des phénomènes d'agressivité se développent entre certains usagers, lors d'une attente trop longue par exemple.

L'experte du vécu a donc décidé d'émettre plusieurs propositions afin d'atténuer ce problème d'agressivité dans la salle d'attente.

Sa mentor explique qu'il existe des réunions mensuelles au niveau du service social pendant lesquelles l'experte du vécu a l'entière liberté d'inscrire un point à l'ordre du jour :

« Et cela a déjà été fait pour un phénomène de violence au niveau de la salle d'attente. Elle a proposé certaines choses, par exemple de mettre un punching ball dans la salle d'attente » (Mentor).

L'experte du vécu a donc la possibilité de participer à des réunions et de s'exprimer par rapport à des choses qu'elle voudrait mettre en place. La mentor continue en expliquant qu'elles sont en train de réfléchir à une collaboration avec le service communication. L'objectif serait de réfléchir à des affiches et des folders sur la violence pour sensibiliser les personnes à toutes ces questions.

Plus loin, elle explique qu'elle et l'experte du vécu réfléchissent ensemble à une autre manière de convoquer les personnes :

« On pourrait par exemple envisager de convoquer les personnes plus sensibles en premier pour éviter un délai d'attente qui fait augmenter cette agressivité. Donc oui, il y a des propositions mais pour le



moment elles restent encore à l'état de propositions. Il faut que les choses se mettent en place » (Mentor).

On comprend tout l'intérêt de ces propositions mais on reconnaît également une évolution intéressante dans l'élaboration de ces dernières. Se pencher sur celles-ci demande du temps, de la réflexion et de la prise de distance. C'est d'ailleurs une question importante soulevée par l'experte du vécu.

Dans ce cas-ci, la proposition ne porte pas sur l'accessibilité du service proprement dit. On peut toutefois considérer que les problèmes de violence dans la salle d'attente ont des répercussions sur l'accueil au sens large de l'utilisateur. En effet, ces comportements créent une mauvaise ambiance et rendent très certainement le personnel de l'accueil plus méfiant et probablement aussi plus expéditif. En outre, certains autres usagers peuvent craindre ce type de comportement et dans certains cas « passer leur tour » en prenant la porte. Enfin, les personnes ayant ce comportement agressif seraient sans doute sanctionnées – ou à tout le moins non reçues – et risqueraient ainsi de ne pas avoir accès à leur droit.

Cet exemple est donc représentatif de toute une série de propositions émises à partir du terrain. Les experts du vécu, travaillant à l'accueil d'un service, sont en effet plus à même d'observer et même de « capter » certaines difficultés liées à l'accueil, au temps d'attente, etc. On peut dire que ceux-ci exercent deux missions dans le même temps puisqu'ils traitent à la fois les demandes des usagers et observent ce qui pose problème à l'accueil du service.

2.2.2. Proposition (s) à partir d'une procédure administrative

Dans cette deuxième catégorie, l'expert du vécu réalise davantage un travail de type administratif. Ce travail de bureau va lui permettre de découvrir les procédures administratives au sein du service et d'y apporter un regard critique. Le travail de l'expert du vécu va donc porter sur la formulation de propositions de changement à partir de procédures administratives.¹⁹

Dans l'exemple sélectionné, l'expert du vécu explique qu'il a constaté certaines difficultés au niveau d'une procédure administrative. Cette dernière consiste en l'envoi d'une première convocation prévenant la personne qu'elle doit se présenter au service en question. Si la personne ne se présente pas, le service envoie alors une deuxième convocation à la même adresse. L'enjeu est de taille puisque les personnes risquent de se voir refuser l'aide sociale qui, dans ce cas-ci, consiste en une allocation.

« Au début de mon détachement, un docteur m'avait donné une dizaine de dossiers version papier, des dossiers pour lesquels il n'arrivait pas à joindre la personne. Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai recherché le numéro de GSM de la personne ou un autre moyen de communication. Dans 99 % des cas, j'ai pu trouver un numéro et j'ai donc pu contacter les personnes. J'ai donc pu aider ces personnes à entrer en contact avec nos services. Et c'est quelque chose qui m'a interpellé parce qu'on envoie des convocations

¹⁹ Cela ne veut pas dire que l'expert du vécu ne fournit qu'un travail administratif. Cela signifie simplement que, pour émettre ce type de propositions, l'expert du vécu a dû, un moment, se pencher sur les procédures administratives du service.



mais on ne fait pas d'autres recherches pour voir si la personne est autrement « contactable » » (Expert du vécu).

L'expert du vécu a donc mis en évidence que certaines personnes ne reçoivent peut-être pas le courrier ou ont des difficultés pour le lire, mais qu'elles peuvent être contactées avec davantage de succès par un autre canal, et qu'il serait intéressant d'avoir une réflexion sur *« comment contacter les personnes lors d'une convocation. »*

Il va plus loin :

« Durant les réunions, j'ai expliqué et même montré qu'il y avait moyen de toucher les gens autrement, que ce soit par téléphone, en leur demandant si leur adresse n'a pas changé ou s'ils n'ont pas une adresse de référence et leur dire à ce moment-là : « allez chercher votre courrier dans votre CPAS comme cela vous allez recevoir votre convocation » ».

Ici, l'expert du vécu, en partant des besoins du public, réfléchit à comment améliorer l'accessibilité du service. La démarche de l'expert du vécu s'inscrit ainsi dans une approche client telle que décrite dans la partie théorique.

Les participants au focus group de cette institution nous expliquent que la proposition de l'expert du vécu a été entendue et qu'une discussion s'est mise en place autour de la problématique de la convocation.

« Moi je ne suis pas capable de donner LA solution mais je peux quand même pointer du doigt certains éléments. C'est la preuve que l'on peut servir d'aiguillon pour faire remarquer qu'il y a des choses qui ne vont pas » (Expert du vécu).

2.2.3. Proposition (s) à partir d'une observation

Dans cette troisième catégorie, les observations et propositions de l'expert du vécu vont porter sur une ou plusieurs situation (s). L'expert du vécu va effectivement se déplacer dans différentes institutions et observer un échange entre un assistant social et un usager pour mieux comprendre les problèmes d'accessibilité du service.

Comme évoqué dans l'introduction, l'exemple utilisé ici est particulier et se distingue des autres pour deux raisons étroitement liées.

Tout d'abord, l'administration en question ne concerne pas directement les usagers et ne dispose donc pas de service d'accueil ou de service social. En effet, la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale²⁰ est le moteur et le coordinateur de l'e-gouvernement dans le secteur social. L'une de ses fonctions principales est de soutenir l'automatisation des procédures administratives en établissant des flux permettant l'échange électronique d'informations entre les différents opérateurs de la sécurité sociale. L'un des objectifs de cette automatisation des droits est l'activation plus complète et plus rapide des droits.

Ensuite, l'expert du vécu travaille essentiellement à observer comment cela se passe sur le terrain. Il vérifie notamment si les simplifications administratives proposées par la BCSS sont mises en place et

²⁰ BCSS plus loin dans le texte.



sont bien utilisées par les services visés. L'expert du vécu n'a donc pas de contact direct avec le public cible à proprement parler. Il assiste néanmoins à certains entretiens entre usagers de service et assistants sociaux. De cette manière, il peut voir si l'outil permettant l'automatisation des droits est facilement utilisable et réellement utilisé par les travailleurs sociaux. Il est aussi à l'écoute des besoins exprimés par diverses administrations au sujet de l'automatisation de certains droits ou de l'accès informatique à certaines données.

« Donc je vais sur place et je ne tiens absolument pas compte du cas de la personne qui est là mais uniquement des situations générales. Cela est toujours précisé aux usagers à l'avance. Je leur dis « je ne prends pas des notes sur vous mais sur les situations difficiles que vous rencontrez et en général c'est très bien accepté par l'utilisateur. En général quand on dit aux gens « je suis là pour simplifier », ils apprécient » (Expert du vécu).

« Le but, c'est d'éviter que les administrations, comme le CPAS, demandent à une personne cinq papiers différents pour obtenir un droit social. Alors que ces informations, les assistants sociaux l'ont au bout de la souris, quoi » (Expert du vécu).

Si pour d'autres experts du vécu, ce travail d'observation et de réflexion est secondaire voire parfois implicite, dans le cas de la BCSS, il occupe la première place parmi ses missions.

« Je le considère un peu comme un traducteur, il va prendre le pouls, donc il a un regard extérieur qui est très important [...] Donc maintenant, la manière dont il le fait, c'est plutôt en rencontrant et en écoutant les différentes personnes et en notant les différents besoins ou les problèmes rencontrés. Par exemple, il va remarquer que des usagers doivent fournir plusieurs fois des formulaires papiers, des déplacements qui peuvent être considérés comme inutiles. Dès qu'il entend parler de cela, il va essayer de voir avec son mentor s'il existe déjà un projet qui couvre ce besoin, etc. » (Responsable de service).

L'administrateur adjoint de la BCSS explique que l'expert du vécu intervient à deux moments. Il peut d'abord intervenir en tant qu'observateur de besoins d'une administration ad hoc²¹, en matière d'automatisation des droits et d'informatisation des données. Il agit ici en amont. Ensuite, l'expert du vécu a également un rôle dans l'évaluation d'un projet mis en place par la BCSS, il interviendra alors plutôt en aval. En fonction de ce qu'il observe sur le terrain, l'expert du vécu formule alors des propositions d'amélioration et de changement.

2.3. Considérations transversales

Bien d'autres exemples auraient certes pu figurer ici. La plupart des experts du vécu interviewés travaillent sur l'amélioration de certaines brochures destinées au public. Ils tentent de les rendre plus accessibles et intelligibles par le plus grand nombre.

A ce sujet, lors d'un entretien individuel, un expert du vécu a formulé une remarque très intéressante. On découvre que, dans son cas, derrière les propositions de simplification existe toute une démarche de réflexion tendant à réduire la stigmatisation des personnes précarisées, souvent considérées dans le même temps comme moins éduquées, voire moins capables.

²¹ Dans la plupart des cas, il s'agit de CPAS et d'administrations communales.



« J'analyse toujours comme cela : l'usager est dans une situation et qu'est-ce qu'on lui répond ? Y a-t-il moyen de comprendre ce qu'on lui répond ? [...] Quand j'entends dire « il faut un langage adapté aux plus démunis », pour moi c'est faux, il faut un langage sans jargon. Un médecin ne comprendra pas le langage d'un avocat et réciproquement. C'est parce qu'on emploie un certain jargon et parfois on y met même une certaine fierté » (Expert du vécu).

3. Initiation d'une réflexion critique et débat (mission 3)

L'implication d'experts du vécu dans le cadre des services publics fédéraux ne se limite pas à un simple soutien direct aux citoyens qui vivent dans la pauvreté (voir premier rôle) ni à la formulation de propositions concrètes qui permettent d'améliorer l'accessibilité et la qualité des prestations de services publics fédéraux (voir deuxième rôle). Ces deux missions, qui ont été déjà amplement exposées et documentées dans les chapitres précédents du présent rapport, figurent également à la base d'une troisième catégorie de missions attribuées aux experts du vécu.

En quelques mots, ce troisième rôle revient à initier une « réflexion critique » dans l'esprit des collègues fonctionnaires avec lesquels l'expert du vécu travaille directement et qui entrent donc en contact avec le « mode de pensée » et les propositions d'un expert du vécu. Cela résulte des valeurs sociales sur lesquelles les experts du vécu ont calqué leur attitude de base à l'égard des personnes en situation de pauvreté : respect, écoute attentive, implication et engagement, compte tenu des besoins et des préoccupations de ces gens. Cela a aussi été lié dans les chapitres précédents à l'intégration d'une « autre » perspective et à l'aide au développement d'une approche « humaine » et d'une attitude moins bureaucratique à l'égard des citoyens qui sont en contact avec les services publics fédéraux.

L'apport de l'expert du vécu se situe surtout, en cette matière, à un niveau « indirect » et concerne le fait de mettre en question un certain nombre de logiques, d'habitudes, d'évidences et de procédures qui peuvent être présentes dans les différents services publics fédéraux. Cette attitude de base ainsi que les propositions corollaires et les actions d'aide aux personnes qui vivent dans la pauvreté transmettent aussi des informations « nouvelles » ou additionnelles. Ceci provoque la réflexion des collègues fonctionnaires et peut mener à un dialogue supplémentaire (in)formel entre l'expert du vécu et ses collègues.

En d'autres termes, l'implication des experts du vécu conduit aussi à ouvrir les yeux et à donner lieu à une prise de conscience de l'existence et du maintien des obstacles (cachés) qu'éprouvent les personnes en situation de pauvreté quand elles entrent en contact avec les services publics fédéraux. Sur la base de leur propre expérience ou de leurs contacts directs, mais aussi grâce à leur formation au vécu des citoyens de cette population cible, les experts du vécu ont en effet développé une « sensibilité » aigüe en termes de besoins et de préoccupations de ces citoyens.

Avant que nous citions une série d'exemples concrets de cet impact indirect de l'implication des experts du vécu et que nous nous focalisions sur les processus de changement qui ont ainsi été déclenchés, nous devons d'abord clarifier le fait que nous considérons le rôle de l'expert du vécu comme celui d'un coproducteur d'une culture partagée de lutte contre la pauvreté au sein du service public fédéral. Il est important d'insister sur la réalisation de cette mission toute particulière. En effet,



celle-ci se distingue des deux premières par son caractère indéterminé. Elle s'accomplit de manière spontanée et non routinière. Il faut donc souligner que le processus de changement, comme résultat de cette troisième mission, n'est pas institutionnalisé mais plutôt implicite. Il n'y aura par exemple pas de moment défini pour remplir cette mission, ni d'objectif précis à atteindre. En d'autres termes, les experts du vécu ne jouent pas tellement ce rôle de leur propre initiative. Ils le font plutôt en collaboration étroite et en interaction avec les collègues, le chef fonctionnel, le mentor, et avec le support et les directives de l'équipe de coordination de la SPP Intégration Sociale. De plus, il n'y a pas d'approche identique selon laquelle les experts du vécu joueront ce rôle en tant que coproducteurs. Comme nous l'avons déjà dit dans le descriptif du premier et du deuxième rôles, tout dépend, une fois encore, de la nature des activités qui sont exercées par les divers services publics fédéraux. Cela dépend aussi de la nature de l'ensemble des tâches assignées à l'expert du vécu et de la manière dont celui-ci a pu prendre l'initiative, tant pour envisager de nouvelles opportunités à l'interne et à l'extérieur que pour lancer des projets de petite envergure pour accomplir son rôle.

Dans les paragraphes suivants, nous allons décrire divers exemples de situations dans lesquelles de telles réflexions critiques ont été réalisées dans le contexte des divers services publics fédéraux qui entrent en ligne de compte dans cette étude. Nous allons aussi expliquer comment ces processus ont exercé un impact sur la manière dont on a donné forme à la qualité, à l'efficacité et à l'accessibilité des prestations de service par ces mêmes services publics fédéraux.

Ces exemples ont été essentiellement rassemblés grâce à des groupes de discussions où, outre l'expert du vécu et son chef ou son mentor fonctionnels, on a aussi interrogé un certain nombre de collègues avec lesquels l'expert du vécu a collaboré dans le passé. Ces derniers ont en effet appris à connaître intimement le rôle des experts du vécu et peuvent aussi faire une estimation de « l'impact » que leur interaction avec eux a exercée sur la façon dont ils ont fait leur travail.

Un premier groupe commun d'exemples a trait aux remarques que nous avons enregistrées lors des groupes de discussion, à propos de l'utilisation d'un jargon juridique et professionnel dans la communication avec les citoyens et en interaction avec eux. À ce propos, l'attention se focalise sur le fait que l'utilisation d'un tel jargon professionnel constitue assurément un obstacle supplémentaire pour les citoyens – en particulier pour ceux qui se trouvent dans une situation socio-économique fragile – quand ils sont en contact avec un service public fédéral. Ce problème a déjà été évoqué dans le présent rapport et il est partiellement compensé par l'aide directe apportée aux personnes au moment où ils entrent en contact avec les services fédéraux (voir le premier rôle).

Pourtant, divers experts du vécu déclarent qu'ils doivent continuer à sensibiliser leurs collègues à cette problématique. Il y a en effet de nombreux fonctionnaires qui entrent directement en contact avec les citoyens. Ils disposent certes d'une grande expertise et de connaissances « techniques », mais ils doivent aussi prêter attention à communiquer leur message d'une manière claire et compréhensible. Dans ce contexte, il faut que les citoyens sachent clairement quelle est leur situation, quelles en sont ses conséquences et ce que l'on attend de leur part en cette matière. Il s'agit, en d'autres termes, d'acquiescer une sensibilité qui permette d'être capable, dans de telles situations, de reformuler un message ou une question. La raison la plus importante de cette possible « dyscommunication » réside, selon l'expert du vécu, dans la réticence qu'éprouvent les gens qui vivent dans la pauvreté à se présenter comme tels.



« Les gens qui se trouvent dans une situation de nécessité éprouvent souvent une crainte et une pudeur à admettre qu'ils n'ont pas compris correctement une explication ou une question ».

De ce fait, ces personnes n'osent pas poser les bonnes questions et ne sont donc pas (ou mal) informées sur leurs droits ou leurs devoirs sociaux. Un collègue d'un expert du vécu attire en outre l'attention sur un danger supplémentaire que présente l'utilisation d'un jargon professionnel, ainsi que sur le fait que l'on reçoit ou que l'on prend quelquefois trop peu de temps pour communiquer avec les citoyens :

« Le danger est réel que nous tentions de nous mettre trop vite dans la peau des gens parce que nous pensons que nous savons très bien ce qui leur convient » (Collègue).

En conséquence, nous avons sélectionné une deuxième série d'exemples relatifs à ce troisième rôle de l'expert du vécu qui ont trait à la nécessité de battre en brèche une image négative des citoyens qui se trouvent en situation de pauvreté. Ceci se traduit notamment, aux yeux des experts du vécu, dans la conviction que certains clichés et stéréotypes naissent inconsciemment dans la tête de leurs collègues fonctionnaires.

Il est donc très pertinent de prendre mieux conscience de cela, car cette idée exerce en tout état de cause une influence sur la façon dont on communique avec les citoyens et sur la mesure dont on leur offre, ou non, une aide additionnelle. La citation ci-dessous traduit clairement le rôle important que joue l'expert du vécu lorsqu'il s'agit de lutter contre une idée reçue en matière de pauvreté :

« Je suis convaincu que « le pauvre » n'existe pas. Il y en a beaucoup où cela ne se remarque pas, mais ceux-là aussi ne sont éloignés de la pauvreté que d'une étape, un revers de fortune ou deux. À ceux-là aussi, il importe de prêter une attention accrue » (Expert du vécu).

En d'autres termes, c'est à l'expert du vécu de rendre suffisamment visible et tangible, aux yeux des collègues fonctionnaires, la diversité considérable des nombreuses problématiques qui ont un rapport direct avec les risques de pauvreté. Un autre expert du vécu exprime le danger en termes simples et généraux :

« Bien sûr, il arrive qu'il y ait fraude sociale. Il faut y faire face, quoi qu'il en soit. Mais on met un peu trop facilement tout le monde dans le même tiroir, et cela donne l'impression que la plupart des gens sont des profiteurs. C'est extrêmement pénible pour ceux qui se trouvent réellement dans une situation difficile et disposent d'à peine suffisamment de moyens pour en sortir » (Expert du vécu).

Les experts du vécu indiquent aussi qu'il n'est pas toujours évident dans de telles circonstances de trouver le ton adéquat pour s'adresser à un collègue. De ce fait, l'expert du vécu lui-même doit chercher la terminologie appropriée pour diffuser efficacement son message. Il existe en effet un risque que les collègues fonctionnaires se sentent agressés par les mots qu'utilise l'expert du vécu et développent en conséquence une réaction négative ou plutôt défensive. Le message intéressant que l'expert du vécu voulait communiquer risque dès lors de manquer son objectif.

Toutefois, des discussions de groupe ont révélé divers exemples de situations dans lesquelles l'expert du vécu a réussi efficacement à trouver le ton adéquat. Lui et ses collègues fonctionnaires se sont alors mis à la recherche d'une approche plus appropriée pour les personnes en situation de pauvreté.



« Un jour, j'ai entendu une collègue se faire du souci parce que beaucoup des personnes qui venaient à notre guichet maîtrisaient à peine notre langue. À ses yeux, c'était le niveau de l'école primaire. En réponse, je lui ai demandé comment elle se sentirait si elle déménageait aux États-Unis sans connaître un traître mot d'anglais. Elle a dès lors reconnu qu'elle serait, elle aussi, heureuse d'avoir affaire à des gens qui prennent la peine de l'aider et de lui donner des explications » (Expert du vécu).

Les experts du vécu peuvent aussi proposer, par des petites phrases clés, une autre manière de voir les choses qui pourra, dans un premier temps, « bousculer » le mode de pensée des fonctionnaires. Ainsi :

« Parfois les travailleurs sociaux apprécient que les gens s'impliquent en les voyant courir après des papiers. Mais moi je leur dis que je pense que ce serait mieux que les gens s'impliquent à chercher du travail, à chercher un logement, à se reconstruire soi-même au lieu d'aller pleurer pour des papiers » (Expert du vécu).

Cela ne signifie pas que tous les travailleurs sociaux de l'administration modifieront leur point de vue suite à l'intervention de l'expert du vécu. Mais on peut imaginer que certains repenseront à une telle affirmation et lui porteront un certain intérêt ou du moins un certain sens. L'important ici aussi n'est pas d'imaginer que l'expert du vécu changera le point de vue de tous les fonctionnaires²². Mais il s'agit plutôt de « marquer un esprit », de proposer une autre démarche de pensée. Le fonctionnaire, dans une dernière étape, pourra alors adopter une attitude réflexive par rapport à son propre travail. Il ne s'agit pas de remettre en question son travail mais plutôt d'avoir une réflexion sur celui-ci et donc un retour sur soi.

Certains experts du vécu expliquent qu'ils interviennent auprès de leurs collègues en leur posant des questions du type « pourquoi as-tu réagi comme cela ? » ou bien « la situation te semblait-elle difficile à gérer ? ». Ces différentes interactions entre un fonctionnaire et un expert du vécu peuvent être considérées comme des moments « off » pendant lesquels les fonctionnaires ont la possibilité de discuter librement sur des situations plus difficiles, qu'ils ont du mal à gérer. En effet, dans le milieu professionnel qu'est le social²³, les demandes sont nombreuses et les professionnels doivent les traiter dans un temps assez court.

« Je ne dis pas que l'on rentre dans des débats philosophiques mais si quelque chose m'a étonné ou même choqué, je pose la question et on en parle et moi aussi j'apprends à ce moment-là » (Expert du vécu).

Certains experts du vécu expliquent aussi que parfois c'est en mettant en avant des bonnes pratiques plutôt qu'en pointant ce qui ne va pas que le fonctionnaire va réfléchir à ses propres pratiques.

La manière avec laquelle l'expert du vécu va aborder le sujet est donc fondamentale dans l'échange. On peut constater que l'expert du vécu doit avoir un « bon feeling » qui lui permette d'entrer en contact et de s'interroger sur tel ou tel comportement sans froisser ni juger le travailleur, quel qu'il soit.

²² Ce n'est pas non plus le but.

²³ Comme dans beaucoup de milieux professionnels où il faut « gérer le quotidien ». Pensons notamment au milieu médical mais aussi journalistique.



Le fait que les collègues fonctionnaires – qui ont souvent bénéficié d'une formation professionnelle et disposent de beaucoup de connaissances techniques – ne soient généralement pas de l'image qu'ils se font de la pauvreté, est aussi illustré par la citation suivante d'une infirmière d'une division d'une PAAZ (*Psychiatrische Afdeling Algemeen Ziekenhuis*) d'un hôpital où l'expert du vécu est actif. Cela a trait à une situation dans laquelle un patient qui séjourne à la PAAZ a refusé de prendre part aux activités thérapeutiques qu'organise cette division dans la journée.

« Je dois admettre que je ne comprends quelquefois pas pourquoi quelqu'un voudrait rester assis dans son fauteuil et ne rien faire. Alors que je pensais que nos activités se situaient précisément à un seuil peu élevé, l'expert du vécu m'a clairement fait comprendre que nos attentes à l'égard de ces personnes étaient encore trop élevées et que nous devons faire preuve de plus de patience. Cette information a été capitale pour apprendre à classer le comportement de cette personne car, en tant qu'aidantes, nous avons souvent une tendance à typer certains comportements en termes de pathologie ou de perturbation » (Collègue).

Dans cette situation concrète, l'expert du vécu aurait par exemple pu attirer l'attention sur le fait que le refus de participer aux activités proviendrait partiellement d'une problématique liée à la pauvreté. Les gens qui se sentent dans une position socio-économique plus faible ont en effet souvent, selon l'expert du vécu, une tendance à s'isoler et à ne pas se montrer actifs à l'égard des autres, par crainte et par honte.

Ces séries d'exemples montrent comment les experts du vécu peuvent réussir d'une manière pragmatique à faire réfléchir des collègues fonctionnaires sur les attentes et les logiques qu'ils exercent eux-mêmes à l'égard des citoyens, en particulier de ceux qui se trouvent en situation de pauvreté. Cependant, tant les experts du vécu que les collègues fonctionnaires reconnaissent que lutter contre une impression déterminée est aussi un travail de longue haleine. Un tel fléchissement est toujours considéré comme un processus lent et long qui se heurte quelquefois à un raté ou une rechute, et qui doit donc être constamment « nourri ». Ou, comme l'exprime l'expert du vécu :

« Un curé n'a pas besoin de deux bibles. Mon message est le même, toujours et partout. Mais je dois le proclamer suffisamment souvent » (Expert du vécu).

Un certain nombre d'experts du vécu insistent donc sur l'importance de répéter souvent leur message à leurs collègues fonctionnaires. Ce n'est que de cette manière que l'on peut éveiller une attention continue qui permette, en interaction avec les citoyens, de prendre le temps et la peine de chercher le langage approprié permettant d'informer les personnes d'une manière claire et suffisante.

Cela signifie que réaliser un changement au sein de l'organisation dans laquelle l'expert du vécu est actif peut nécessiter beaucoup de temps. En d'autres termes, un changement ne doit pas se faire nécessairement à chaque fois et dans la première phase. Dans la pratique, il se réalise souvent en diverses étapes qui nous rapprochent progressivement de l'objectif visé. Ceci peut s'illustrer à l'aide des exemples suivants.

« À l'initiative de mon mentor, je peux participer tous les mois à une réflexion interne sur l'aide sociale, dans le cadre du Selor. En fait, je suis celui qui, au cours de cette réflexion, est capable de définir la perspective des gens de niveau C et de niveau D » (Expert du vécu).



« Avec le SPF Économie, nous faisons régulièrement des présentations à d'autres services publics et institutions sociales pour les informer des droits sociaux des citoyens avec lesquels ils entrent en contact. Nous clôturons toujours sur une table ronde qui débouche presque à chaque fois sur une discussion entre les collègues présents sur la manière dont nous pouvons faire quelque chose ciblant les gens en situation de pauvreté. Il arrive que je reçoive une semaine ou deux plus tard un coup de téléphone de gens qui me demandent de réexpliquer quelque chose, parce qu'ils ne connaissent pas la réponse. Cela signifie que j'ai ouvert une porte et qu'ils pensent encore à sa thématique et en parlent entre eux » (Experte du vécu).

4. Les différents réseaux des experts du vécu

4.1. Introduction

Nous voudrions à présent développer un point crucial du travail des experts du vécu : la création de réseaux. Cet élément peut en effet être considéré comme une condition nécessaire à la réalisation effective du travail de l'expert du vécu. En d'autres termes, les réseaux sont un moyen et même un levier pour l'accomplissement des trois missions, développées précédemment.

Le travail en réseau peut être défini de différentes manières. Dans le cadre du présent travail, nous le considérerons comme étant la mise en relation de différents intervenants administratifs, associatifs, publics concernés par les problématiques spécifiques aux usagers en situation de pauvreté. Nous n'entrerons pas ici dans des considérations trop théoriques. L'objectif est en effet plutôt de découvrir comment l'expert du vécu parvient à créer du lien avec d'autres intervenants sociaux et quel impact résulte de ces collaborations. L'objectif est aussi de montrer à quel point les réseaux apportent un plus dans l'exécution des trois missions et jouent dès lors un rôle dans l'amélioration de l'accessibilité des services.

La formation de réseaux est transversale aux trois missions de l'expert du vécu et ne peut dès lors pas être envisagée exclusivement ni même prioritairement en lien avec l'une d'entre elles. C'est pourquoi nous avons fait le choix de développer ce point séparément.

L'expert du vécu occupe une position particulière au sein de l'administration et mène des missions bien spécifiques. Afin de les réaliser au mieux, il est important qu'il puisse s'entourer et collaborer avec d'autres acteurs de manière à ne pas se retrouver isolé dans sa fonction et dans l'accomplissement de ses tâches. Il est essentiel de ne pas considérer l'expert du vécu comme étant une sorte de « cavalier seul », qui agirait sans aucune aide ni intervention extérieure et surtout comme étant seul responsable de ses missions. L'expert du vécu, doit, bien au contraire, et nous l'avons vu au cours de l'analyse de ses trois missions, être entouré et même soutenu lors de son travail, que ce soit par son environnement interne²⁴ ou par un environnement extérieur constitué grâce à des réseaux.

Nous distinguerons, dans ce chapitre, deux types de réseaux. Le premier se constitue au départ d'une situation bien concrète, et cela, dans le cadre de la première mission. L'expert du vécu va se mettre en relation avec d'autres acteurs afin de traiter au mieux un cas auquel il est confronté. Le second réseau

²⁴ Son mentor, ses collègues, son chef fonctionnel, etc.



auquel nous ferons référence dans ce texte concerne davantage l'échange et le partage d'informations à partir de considérations plus larges. Ce réseau se développe davantage dans le cadre de la réalisation des deuxième et troisième missions.

4.2. Réseau créé à partir d'une situation précise

Dans le cadre de la première mission de l'expert du vécu, nous avons vu que celui-ci est parfois amené à accompagner certaines personnes dans d'autres services mais aussi à relayer certaines demandes vers d'autres secteurs plus compétents pour traiter celles-ci. Cela nécessite donc de bien connaître les missions, les ressources mais aussi les limites des autres services auxquels ils peuvent faire appel.

Lors des entretiens, les personnes interviewées nous expliquent que bien souvent les situations des personnes sont complexes. Les difficultés vont en effet malheureusement souvent de pair. Prendre en compte l'ensemble de la situation d'une personne ou d'une famille demande dès lors de nombreuses compétences rarement réunies au sein d'un même service.

L'identification de partenaires potentiels permet de partager la tâche entre différents intervenants sociaux et de cibler au mieux les institutions les plus compétentes pour traiter chacune des problématiques rencontrées par un usager. En d'autres termes, cela permet d'envisager la situation de la personne dans sa globalité en faisant appel à la spécificité de chaque service compétent.

Les personnes interviewées mettent l'accent sur l'importance d'avoir un bon carnet d'adresses pour savoir, pour chaque situation particulière, qui contacter en premier, qui est compétent, qui pourra aider le plus efficacement.

4.3. Réseau basé sur des considérations plus générales

Avoir une bonne connaissance des autres institutions existantes et entrer en contact avec elles de manière ponctuelle au sujet d'un cas bien spécifique sont certes déjà deux nécessités, mais il importe d'aller plus loin. Il faut aussi que l'expert du vécu soit à même d'établir le contact avec une institution en particulier ou un type d'institutions afin d'échanger autour de sujets en lien avec la thématique de la pauvreté. Dans plusieurs cas, ces échanges et partages d'informations suscitent des contacts plus réguliers et donnent in fine lieu à la construction de projets entre, d'une part, l'administration de l'expert du vécu et, d'autre part, une ou plusieurs associations.

Nous développerons ici plusieurs exemples pour montrer quel impact peut avoir la création de différents réseaux. Nous montrerons aussi, à travers ces exemples, combien ces échanges entre différents acteurs du social sont précieux pour la réalisation des deuxième et troisième missions.

Le premier exemple concerne un projet spécifique mis en œuvre par un expert du vécu : celui-ci travaille dans une administration qui est notamment chargée d'attribuer différents types d'allocations en fonction de la situation de la personne. Une des volontés de l'expert est de toucher le public des sans-abris et de les informer des missions et du fonctionnement de l'administration concernée.

« Par exemple, là je suis en contact avec une association qui s'occupe de personnes en situation de grande précarité et surtout des sans-abris. Comme notre administration installe un nouveau système,



l'idée c'est de leur expliquer comment cela fonctionne. Les travailleurs de l'association qui sont en contact avec les sans-abris pourront rentrer en contact avec notre administration » (Expert du vécu).

Deux constats importants peuvent être émis à partir de cet exemple et de ce type de projet.

Notons d'abord que ce qui est intéressant ici, outre la création d'un réseau, c'est l'objectif même de l'expert du vécu. En effet, celui-ci souhaite faire connaître l'administration pour laquelle il travaille à un public peu informé des droits auxquels il peut prétendre. L'action de l'expert du vécu s'inscrit ainsi dans une approche visant à combattre le non « take-up ». Cette dernière approche avait déjà été développée dans le chapitre consacré à la première mission. En termes d'accessibilité donc, on voit bien, à travers cet exemple, comment elle peut être renforcée grâce à la réalisation d'un projet en réseaux.

Un deuxième constat est le lien entre la troisième mission et ce projet de réseaux. L'expert du vécu, en prenant contact avec des associations travaillant avec les personnes sans-abri, peut, au sein de sa propre administration, sensibiliser les travailleurs à cette thématique. Il pourra, par exemple lors de contacts informels, expliquer à quel point il est difficile pour une personne sans-abri d'entrer en contact avec une administration. Plus tard il pourra aussi bien sûr évoquer son projet en partenariat avec une association et ainsi faire à nouveau passer un certain message. Suite à ces différents échanges, les travailleurs eux-mêmes seront capables de mener une réflexion quant à cette problématique voire, dans la pratique, d'être plus attentifs lorsqu'un sans-abri se présente à l'accueil. Là aussi, l'impact sur l'accessibilité des usagers est clair.

Un certain nombre d'experts du vécu participent à des colloques ou à des groupes de travail autour des thématiques liées à la pauvreté. Lors de ces colloques, ils ont l'occasion de rencontrer d'autres intervenants sociaux et de se créer un réseau. Au cours de ces différentes rencontres, des « bonnes pratiques » peuvent être échangées et ensuite diffusées à l'intérieur des services. Ces échanges d'informations ont une influence sur la façon dont l'expert du vécu mène sa deuxième mission. Il pourra en effet s'inspirer de ce que l'on fait ailleurs pour émettre certaines propositions de changement.

Un autre exemple intéressant peut être proposé ici : dans le cadre de ses missions, un expert du vécu est amené à visiter certains CPAS afin d'observer leurs besoins en termes d'automatisation des droits. L'expert du vécu a donc développé dans ce contexte un réseau important mais qui est intimement lié à la réalisation de ses missions. Celui-ci peut observer certaines bonnes pratiques dans tel ou tel CPAS et ensuite les partager au sein de son réseau.

Il explique ainsi :

« Il y a aussi un aspect qui est important dans mon travail, c'est que cela me permet de mettre en avant des bonnes pratiques. Par exemple, j'avais été intéressé par ce qu'un CPAS avait fait par rapport au logement. Ils avaient créé un bureau centralisé pour les logements sociaux, les logements communaux et les agences immobilières sociales. C'est-à-dire que les gens arrivent à un guichet et ils peuvent faire toutes les demandes qu'ils veulent par rapport au logement. En plus, ça se trouve dans la maison communale, donc c'est un service communal. C'est un truc que j'ai envie de mettre en avant chaque fois » (Expert du vécu).



Le même expert du vécu explique plus loin que la personne, postulant pour un logement social ou communal, sera plus à l'aise et se sentira moins stigmatisée en se rendant dans un service communal plutôt que dans un CPAS.

Là aussi, on voit bien le lien direct entre le réseau de l'expert du vécu et la réalisation des deuxième et troisième missions cette fois. Grâce à ses contacts avec des CPAS, l'expert du vécu relève des bonnes pratiques. Il peut ensuite les proposer ou, à tout le moins en parler, à d'autres CPAS. On se retrouve ici dans le cadre de la deuxième mission. Au-delà, il y a toute la réflexion qui suit. Celle-ci a consisté, dans ce cas, à proposer et à initier une réflexion autour de la honte que peuvent ressentir certains usagers en se rendant dans un CPAS.

Un dernier exemple que nous aimerions ajouter à ce chapitre prend en compte les activités des experts du vécu qui sont actifs dans le cadre du SPF Économie. La tâche principale de ces experts du vécu consiste à lier des contacts avec une série de partenaires publics et privés. Le dénominateur social commun qui relie ces instances et organisations est le fait que tous ont un contact direct avec une cible de citoyens pauvres.

Les experts du vécu organisent ensuite une réunion et préparent une présentation. Au cœur de cette réunion figure le lien que l'on peut établir entre les activités spécifiques et les missions du service visité, et la contribution du SPF Économie en matière de protection du consommateur. Il s'agit en d'autres termes d'informer et sensibiliser correctement les partenaires concernés en vue de protéger les droits sociaux des citoyens. C'est d'une importance capitale, dans la mesure où la plupart des organisations et instances qui font l'objet d'une visite entrent à de nombreuses reprises en contact avec une cible de citoyens en situation de pauvreté.

4.4. Constats

À partir de ces différents exemples, on constate que certaines missions des experts du vécu lui imposent de travailler en réseau. Pour ces cas-là, la création d'un réseau se fera de manière assez naturelle. Dans d'autres, cas par contre, l'expert du vécu réalise un travail plus sédentaire et/ou solitaire. La création de son propre réseau lui demandera un certain volontarisme.

Bien sûr, la création de ces réseaux prend du temps et ne se fait pas en quelques jours. Il est nécessaire que l'expert du vécu commence d'abord par un travail de recensement des différentes associations et institutions de proximité. Ainsi, il pourra mieux, dans le cadre de sa première mission, collaborer à propos d'un cas particulier. Mais il pourra par la suite envisager un lien plus régulier avec ces différents services afin d'échanger certaines informations voire de coopérer autour de différents projets et ainsi renforcer la réalisation effective de ses deuxième et troisième missions.





CHAPITRE V: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

En guise de remarque préliminaire, nous voudrions préciser que les conclusions portent ici uniquement sur l'ensemble des constats et observations réalisés lors de cette recherche. Par conséquent, nous ne reviendrons pas sur les constats posés dans les rapports précédents tels qu'ils figurent dans le premier chapitre du présent rapport. Les recommandations, deuxième point abordé dans ce cinquième chapitre, se baseront, quant à elles, tant sur nos propres constatations que sur celles des rapports antérieurs.

1. Conclusions

1.1. Brève introduction

Les autorités de plusieurs pays européens ont été confrontées ces dernières années à un groupe croissant de citoyens dont l'accès aux services publics n'était pas (ou plus) garanti. Cette (in) volontaire « absence de recours » aux droits fondamentaux sociaux doit être partiellement attribuée au fossé qui s'est creusé entre, d'une part, la situation des personnes pauvres et, d'autre part, le centrage des services publics (fédéraux) sur ce qu'il est convenu d'appeler le citoyen moyen.

L'intervention des experts du vécu dans les services publics fédéraux est considérée comme un des leviers d'action dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale au même titre que dans l'élimination des obstacles qui empêchent l'accès aux services publics.

Se fondant sur l'approche et les recommandations formulées lors des évaluations antérieures ayant trait au rôle et à la position des experts du vécu dans les services publics fédéraux (voir chapitre 1), le présent rapport a pour objet principal de faire un tour d'horizon et d'analyser les divers processus de modification (in)formels au niveau des instances fédérales, en vue d'améliorer l'accessibilité et la qualité de la prestation de service pour tous les citoyens.

Comme nous l'avons dit dans le cadre théorique (voir chapitre 2), nous avons opté, d'un point de vue pragmatique, pour une organisation du rôle des experts du vécu en trois catégories distinctes :

- l'aide directe aux personnes en situation de pauvreté lors de leurs contacts avec les services publics fédéraux et les autres instances ;
- la formulation de propositions concrètes en vue d'améliorer l'accessibilité et la qualité des prestations de service aux citoyens, et plus particulièrement aux citoyens qui se trouvent en situation de pauvreté ;
- l'initiation d'une réflexion critique dans le chef des collègues fonctionnaires sur les évidences, les logiques, les procédures et l'image que l'on se fait des citoyens qui se trouvent en situation de pauvreté.

Ceci permet de mieux comprendre le vaste éventail d'activités et d'actions qui est mis en place par les experts du vécu ainsi que les possibilités de modifications réalisées en vue d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services publics fédéraux au sein desquels ils travaillent.



Sur le plan méthodologique (voir chapitre 3), nous avons sélectionné, en collaboration étroite avec l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale, une dizaine de services publics fédéraux dans lesquels un ou plusieurs experts du vécu sont actifs. À cet effet, nous avons fait usage d'observations directes sur le travail des experts du vécu. Nous avons aussi organisé des groupes de discussion et des interviews supplémentaires avec les experts du vécu eux-mêmes ainsi qu'avec leurs mentors, leurs chefs fonctionnels et les collègues fonctionnaires du service dans lequel ils sont actifs. L'analyse des résultats de l'étude est inspirée et dirigée par un cadre théorique particulier.

Dans cette partie relative aux conclusions, notre objectif est donc de nous arrêter brièvement sur quelques-unes des découvertes essentielles relatives à la manière dont les experts du vécu ont accompli ces trois rôles distincts (voir aussi le chapitre 2). De plus, nous allons dans cette partie revenir une nouvelle fois sur le lien qui unit ces trois rôles et montrer comment ceux-ci se renforcent mutuellement en vue de garantir une amélioration de l'accessibilité et de la qualité de la prestation de services au niveau fédéral à l'égard de tous les citoyens. Sous l'appellation de conséquences « directes » de l'intégration des experts du vécu, nous mettons l'accent sur les deux premiers rôles alors que, dans les conséquences « indirectes », nous nous baserons essentiellement sur la façon dont les experts du vécu accomplissent leur troisième rôle.

1.2. À propos des conséquences directes de l'intégration des experts du vécu

Il ressort de l'étude que tous les experts du vécu travaillant dans un service public fédéral et accomplissant une fonction de première ligne (par exemple à un guichet ou à un comptoir où les citoyens peuvent poser des questions spécifiques) remplissent sans aucune exception un rôle important dans l'aide directe qu'ils apportent à des groupes déterminés de citoyens qui se trouvent en situation de pauvreté.

Compte tenu de la diversité des services publics dans lesquels les experts du vécu sont employés, nous constatons une différence sensible dans la manière dont les experts du vécu exercent ce premier rôle. Nous pouvons néanmoins grouper cette aide directe en deux catégories.

Il y a, d'une part, l'aide directe lors du contact du citoyen avec le service de première ligne dans lequel l'expert du vécu est personnellement actif. Nous en avons déjà développé divers exemples (voir chapitre 4). Il y a, d'autre part, le soutien direct en dehors du service spécifique dans lequel travaille l'expert du vécu. En d'autres mots, il s'agit ici soit de proposer une aide additionnelle à des citoyens, en particulier par des visites à domicile, ou par un accompagnement vers d'autres instances publiques ou dispositifs sociaux dont l'apport est indispensable pour répondre à une demande d'aide complexe et souvent multidimensionnelle.

L'appellation sociale relative à ces formes internes et externes d'aide réside dans le fait que les experts du vécu y interviennent en tant que personnes de confiance et en tant qu'intermédiaires accessibles à tous les gens qui vivent dans la pauvreté, en les aidant de façon directe quand ils entrent en contact avec les instances publiques et/ou avec d'autres dispositifs sociaux. Cela peut se faire en intervenant pour clarifier une question émanant des citoyens ou en aidant à compléter des formulaires administratifs indispensables. De cette manière, il est possible pour le citoyen d'éviter un certain nombre d'écueils d'ordre informatif et culturel qui entravent l'accès à une prestation de service.



Dans les cas étudiés, les experts du vécu exercent leur fonction dans cadre du service social de leur organisme. Nous avons cependant attiré l'attention dans le rapport sur le fait qu'il importe que la fonction de l'assistant social et celle de l'expert du vécu soient suffisamment différenciées l'une de l'autre. En d'autres termes, leur approche n'est pas identique mais doit plutôt être considérée comme complémentaire. Chacun d'eux envisage en effet une situation déterminée et des solutions concrètes selon sa propre perspective et compte tenu de sa propre expérience et de ses antécédents.

Lors des groupes de discussions qui ont été menés dans les services publics fédéraux, il est en outre apparu que l'insertion d'un expert du vécu dans un service social de première ligne donne souvent une nouvelle dynamique au sein de l'organisation. Cela se passe sur deux plans.

D'une part, l'intégration d'un expert du vécu apporte aux collègues fonctionnaires (par exemple au personnel de l'accueil, aux gestionnaires de dossiers, etc.) une possibilité additionnelle qui permet de diriger les gens qui ont des questions complexes vers l'expert du vécu, lequel pourra dès lors prendre le temps nécessaire pour continuer à les suivre. Cela permet de garantir, ici aussi, que les citoyens ne rentrent pas chez eux sans avoir obtenu de réponse. D'autre part, nous avons aussi souvent constaté qu'il est facilement question de « bouche à oreille » entre citoyens à propos du travail de l'expert du vécu en première ligne. Ainsi, divers répondants ont signalé que de nombreuses nouvelles demandes d'aide ont été enregistrées dans le service depuis l'intégration de l'expert du vécu, mais aussi des demandes différentes et plus complexes.

Enfin, il est apparu aussi que les experts du vécu ont réussi – soit par leur aide directe et leurs contacts avec les citoyens en situation de faiblesse socio-économique, soit par leur propre expérience et leurs antécédents – à faire état d'un certain nombre de préoccupations relatives à la pauvreté ou à des hiatus dans le service, et ceci en recourant à une série de signaux concrets et de propositions destinées à améliorer la qualité et l'accessibilité du service dans les instances au sein desquelles ils étaient actifs. Dans le chapitre précédent, nous avons relaté un certain nombre d'exemples concrets comme des propositions relatives à l'amélioration de l'accueil des citoyens qui s'adressent aux services publics fédéraux ou à l'adaptation de certaines procédures administratives. Ces exemples traduisent en outre clairement la diversité des terrains sur lesquels les experts du vécu sont appelés à intervenir ainsi que les activités qu'ils y exercent.

1.3. À propos des conséquences indirectes de l'intégration des experts du vécu

Dans le présent rapport, nous voulons aussi mettre l'accent sur le fait que, des deux rôles tels qu'ils ont été exposés ci-dessus, il ressort aussi un troisième rôle réalisé par les experts du vécu. Dans le volet théorique, nous avons décrit ce rôle comme une aide à l'initiation de la réflexion critique dans le chef des collègues fonctionnaires à propos de logiques, d'évidences et de la création de l'image sur laquelle ils se basent lors d'interactions avec les citoyens, et en particulier avec ceux qui vivent en situation de pauvreté.

La différence la plus marquante réside dans le fait que, par le biais de l'aide directe aux citoyens (rôle 1) et de la formulation de propositions concrètes relatives à l'accueil et aux procédures à l'égard des citoyens (rôle 2), les experts du vécu peuvent exercer un impact assez formel et direct, et donc tangible, sur l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des prestations des services publics



fédéraux. C'est beaucoup moins le cas quand il s'agit de l'initiation d'une réflexion critique (rôle 3) qui crée des processus de changement informels et exerce donc un effet plutôt indirect.

Nous voudrions néanmoins souligner dans ce rapport que l'impact de ce troisième rôle ne peut être nié ni négligé. La plus-value apportée par ce troisième rôle se situe davantage dans le moyen/long terme, et se manifeste dans la manière dont les services publics fédéraux vont constamment évaluer et adapter la qualité et l'accessibilité de la prestation de services à l'égard des citoyens.

Comme nous l'avons déjà écrit, les experts du vécu apportent dans cette approche une autre perspective au sein des services publics fédéraux. En d'autres termes, ils donnent « le bon exemple » par le biais du support direct des citoyens, mais ils proposent aussi un certain nombre de suggestions concrètes en matière d'amélioration de l'accueil et des procédures que l'on pratique à l'égard des usagers. De cette manière, nous voyons que les experts du vécu aident à propager un certain cadre de valeurs, autrement dit une culture de lutte contre la pauvreté. Ce processus a été théorisé dans le chapitre 2 sur la base de la théorie institutionnelle, considérée comme un fil rouge pour expliquer les changements dans le comportement des organismes et des individus travaillant au sein de ceux-ci.

En bref, cette autre perspective met l'accent sur les besoins et les préoccupations des gens qui vivent dans la pauvreté, ainsi que sur la conviction que la pauvreté est un problème structurel qui doit être mis en cause et combattu. Dans le chapitre précédent, nous avons expliqué en détail à quel point cette attitude valorisante de l'expert du vécu a lancé un débat interne dans divers services publics fédéraux. Dans ce volet, nous sommes allés un pas plus loin dans certains exemples concrets – comme l'existence d'un problème liée à la complexité du langage administratif, qui représente un écueil supplémentaire pour les citoyens qui prennent contact avec un service public – et dans la nécessité de casser une image (négative) de la pauvreté, qui est souvent implicitement présente dans l'attitude des fonctionnaires concernés.

Du fait de l'apport d'une autre perspective en matière de qualité et d'accessibilité des services publics, les experts du vécu ont invité leurs collègues fonctionnaires d'une manière ouverte et souvent informelle à émettre des réflexions critiques à propos de leur propre cadre de valeurs. Il s'agit, en d'autres termes, de contrer les évidences dominantes qui peuvent être présentes tant au niveau du service qu'au niveau des fonctionnaires individuels, en offrant une vision des mécanismes d'exclusion existants.

Une remarque importante concerne ici le fait que le rôle des experts du vécu peut ainsi être considéré comme celui d'un coproducteur d'une culture plus large de lutte contre la pauvreté au niveau fédéral. Ceci implique en d'autres termes que l'objectif principal en termes d'amélioration de l'accessibilité et de la qualité de la prestation de service des services fédéraux n'est pas considéré comme une responsabilité individuelle des divers experts du vécu. Il s'agit plutôt de créer et d'entretenir systématiquement une responsabilité partagée entre l'expert du vécu, le mentor, le chef fonctionnel et les collègues fonctionnaires, avec pour objectif de réaliser une prestation de services publics performante et orientée sur les usagers et en particulier ceux en situation de pauvreté.

C'est d'ailleurs aussi un changement important, par rapport aux antécédents des ambitions des instances fédérales, d'évoluer vers une autorité moderne et orientée sur l'utilisateur. Cela signifie que l'intégration des experts du vécu constitue un levier important pour garantir la qualité et l'accessibilité



du service pour tous les citoyens, et pour créer un contexte dans lequel les fonctionnaires ne se contentent pas d'être les exécutants neutres d'une politique mais disposent de l'espace et des cadres de valeur nécessaires pour évoluer jusqu'à devenir des créateurs de prestations de service.

2. Recommandations

Nous clôturons le présent rapport par la formulation d'un certain nombre de recommandations concrètes. Elles se basent en partie sur les conclusions et recommandations des rapports antérieurs (voir chapitre 1), et sur les découvertes faites sur le terrain telles qu'elles ont été présentées dans ce rapport. Certaines recommandations ont également été proposées par divers experts du projet. Vous trouverez ci-dessous un bref aperçu des dix recommandations. Celles-ci seront ensuite plus détaillées dans les paragraphes suivants et réparties en différentes catégories.

- **UNE ORGANISATION QUI SOUTIENT LA DÉMARCHE.** Il doit y avoir de la part du service public concerné une volonté de changement ou, à tout le moins, de mise en question de son fonctionnement et de ses pratiques dans une approche globale de lutte contre la pauvreté, contre le non take up et plus généralement de recentrage sur l'utilisateur. *(Recommandation 1)*
- **DES OBJECTIFS PARTAGÉS PAR L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS DE L'ORGANISATION.** Il est nécessaire d'adopter une communication interne claire et transparente en vue d'informer et sensibiliser tous les collègues fonctionnaires sur les rôles de l'expert du vécu dans le contexte spécifique de chacun des services publics fédéraux. *(Recommandation 2)*
- **UNE DÉFINITION CLAIRE DES MISSIONS DE L'EXPERT DU VÉCU, ADAPTÉE À L'ORGANISATION.** Cette définition ne doit néanmoins pas empêcher l'expert du vécu de bénéficier d'une certaine autonomie et de flexibilité dans la réalisation concrète de ses tâches. *(Recommandation 3)*
- **UNE FONCTION SPÉCIFIQUE.** Celle-ci n'est ni réductible à une expérience de pauvreté, ni à un pur rôle administratif mais intègre ces deux aspects. Par ailleurs, elle oscille entre l'aide directe et immédiate et la prise de recul et l'amélioration structurelle de l'administration. *(Recommandation 4)*
- **L'IMPORTANCE D'UNE ÉVALUATION DE L'IMPACT DU TRAVAIL DE L'EXPERT DU VÉCU SUR L'ACCESSIBILITÉ DES SERVICES.** Cette évaluation doit tenir compte de l'impact du contexte spécifique et des autres acteurs de l'administration ainsi que du caractère progressif de la démarche. *(Recommandation 5)*
- **LA POSSIBILITÉ POUR L'EXPERT DU VÉCU D'ÉVOLUER DANS SON PARCOURS PROFESSIONNEL** au sein de l'administration. *(Recommandation 6)*
- **UNE ÉQUIPE AUTOUR DE L'EXPERT DU VÉCU DANS L'ORGANISATION.** Cela passe par une bonne collaboration entre l'expert du vécu et les acteurs relevant dans le contexte, tels que le mentor, le fonctionnaire pauvreté ou encore le chef fonctionnel. *(Recommandation 7)*



- **LE SOUTIEN DE L'EXPERT DU VÉCU.** Une coordination est indispensable de manière à préserver une certaine uniformité des objectifs et de la philosophie du projet et cela au sein des différents services publics fédéraux concernés. (*Recommandation 8*)
- **LA COLLABORATION DE L'EXPERT DU VÉCU AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES,** tels que des services fédéraux, régionaux et locaux ainsi que le secteur associatif en lien direct avec la lutte contre la pauvreté. (*Recommandation 9*)
- **LA CONSTRUCTION DES RÉSEAUX D'ÉCHANGE ENTRE LES EXPERTS DU VÉCU EUX-MÊMES.** Ces réseaux peuvent se former sur base de la zone géographique ou de matières communes. Le même type de réseaux peut également être utile entre mentors et autres référents. (*Recommandation 10*)

Nous regrouperons et développerons davantage ces dix recommandations autour de trois grands thèmes. Le premier concerne le contexte favorable à la bonne intégration de l'expert du vécu au sein d'un service public fédéral (*recommandations 1 & 2*). Ensuite, nous mettrons en évidence l'importance d'une définition claire de la fonction d'expert du vécu et le caractère spécifique de cette dernière et nous clôturerons ce deuxième thème en traitant de l'évaluation de la fonction ainsi que de la possible évolution de l'expert du vécu au sein de l'administration (*recommandations 3-6*). Nous développerons, comme troisième thème, le fait que l'expert du vécu puisse travailler avec d'autres acteurs mais aussi être soutenu et même encadré par ces acteurs et puisse ainsi inscrire son travail dans une démarche collective (*recommandations 7-10*).

2.1. Un contexte favorable

Les évaluations qui précèdent à propos de l'intégration des experts du vécu dans les instances fédérales (voir chapitre 1) ont déjà démontré l'importance d'un bon encadrement des experts du vécu dans le service et l'organisation dans lesquels il ou elle est employé(e).

Cette première recommandation, concernant le contexte de l'intégration de l'expert du vécu au sein d'une administration, s'articule en deux points. Le premier concerne l'adhésion du service public fédéral concerné à la démarche générale du projet des experts du vécu. Le deuxième point porte également sur l'adhésion mais cette fois de l'ensemble des collaborateurs au projet via une bonne communication. Ainsi, si ces deux points sont assurés, l'action de l'expert du vécu pourra réellement avoir du sens.

2.1.1. *Une organisation qui soutient la démarche*

Il est important que le service public fédéral dans lequel l'expert du vécu est intégré soutienne la démarche. Les précédents rapports mais aussi nos propres observations lors de cette recherche, et plus particulièrement encore lors de nos entretiens avec les fonctionnaires, ont montré qu'il est essentiel que le service public fédéral concerné puisse remettre en question ses pratiques et son fonctionnement. Il est donc indispensable qu'il y ait une réelle volonté de changement de la part de la



hiérarchie mais aussi de la part des autres travailleurs des différents services. Mais cela ne suffit pas. Il s'agit aussi d'inscrire cette volonté de réflexion et de changement dans une perspective plus précise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il incombe donc à l'administration concernée d'accepter de se remettre en question et de le faire en prenant en compte l'objectif d'une meilleure accessibilité de ses services mais aussi d'un recentrage sur l'utilisateur. C'est seulement dans un tel cadre que l'action de l'expert du vécu aura du sens.

On peut aussi imaginer que le service public, désireux de prendre part à une démarche de recentrage sur l'utilisateur et de donc aussi de lutte contre la pauvreté, puisse déjà détecter quelques mécanismes accentuant la pauvreté et l'exclusion. Cette démarche un peu anticipative pourrait faciliter, dans un premier temps, le travail de l'expert du vécu en pointant certaines difficultés à partir desquelles celui-ci pourrait d'ores et déjà commencer à travailler.

Rappelons toutefois qu'un service public fédéral, quel que soit son degré d'adhésion au projet, doit respecter une certaine hiérarchie et une réglementation bien particulière. Le processus de changement et les propositions l'accompagnant se feront donc petit à petit et dans le respect de la ligne hiérarchique. (*cf. Recommandation 1*)

2.1.2. L'ensemble des collaborateurs de l'organisation partage le même objectif

Dans l'objectif également d'assurer sa bonne intégration, il importe que l'entrée en fonction de l'expert du vécu s'accompagne d'une communication efficace à destination de l'ensemble des collaborateurs du service public fédéral. Il s'agit dès lors de veiller à établir une transparence au sujet des tâches spécifiques liées à sa fonction mais aussi de clarifier les modalités et même, si besoin est, les enjeux du projet. Cette clarification permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs de l'organisation partage le même objectif et comprenne le sens de la fonction, et donc d'éviter le plus tôt possible les risques de malentendus ou de rejets. Ainsi, une réunion consacrée à la présentation de l'expert du vécu a déjà été réalisée dans divers services publics fédéraux. Les missions ont été exposées aux collègues directs et à certains collègues d'autres services qui pourraient/devraient se trouver en contact avec le nouvel agent. De cette manière, on sait clairement ce que l'on peut attendre de l'expert du vécu, mais aussi ce que son rôle n'inclut pas. (*cf. Recommandation 2*)

2.2. La fonction de l'expert du vécu

Cette recommandation porte sur plusieurs aspects de la fonction de l'expert du vécu.

Le premier point insiste sur l'importance de la clarification de la définition de ce qu'est un expert du vécu. Nous reviendrons ensuite sur la spécificité de la fonction de l'expert du vécu ainsi que sur l'importance d'une évaluation de cette dernière. Nous évoquerons enfin la possibilité pour l'expert du vécu d'évoluer dans sa carrière professionnelle.

2.2.1. Une définition claire des missions de l'expert du vécu, adaptée à l'organisation

Il est essentiel que l'expert du vécu sache ce que l'on attend de lui et de son travail. Il est tout aussi essentiel que l'ensemble des acteurs du projet, et sont donc aussi visés ici les collaborateurs, puissent



voir clair au sujet de son rôle. C'est pourquoi il est vivement recommandé de prévoir assez rapidement dans le processus d'intégration de l'expert une définition claire des missions et de la fonction. L'importance de cette clarification a déjà été largement envisagée dans les précédents rapports mais il convient d'y revenir ici aussi, d'autant plus que la présente recherche a également montré cette même importance.

Qu'est-ce qu'un expert du vécu ? Quelles sont ses compétences ? Que peut-il faire qui le distingue d'un autre professionnel de l'intervention sociale ? Autant de questions auxquelles il est essentiel de répondre pour préparer au mieux l'intégration de l'expert du vécu dans le service.

Cette clarification nécessite davantage d'échanges et de communication en amont entre, d'une part, le lieu de détachement et, d'autre part, le service de coordination du SPP IS.

Si aucune clarification n'est faite et que, par conséquent, la fonction de l'expert du vécu reste vague, ce dernier risque de ne pas être pris en compte dans les espaces de discussions tels que les réunions et/ou groupes de travail. L'expert du vécu n'aura donc pas l'occasion de communiquer ce qu'il a constaté sur le terrain et il ne pourra pas partager ses réflexions à ce sujet en vue d'une amélioration éventuelle.

Cette définition de fonction doit tenir compte des missions de base telles qu'elles sont prévues par le SPP Intégration Sociale mais elle doit également s'adapter aux domaines de compétences et aux spécificités du service public concerné. En résumé, la définition de fonction doit comprendre une base commune applicable à l'ensemble des experts du vécu et certaines distinctions dépendant du lieu de détachement.

Nous plaidons cependant ici pour que cette structure et ce support soient avant tout considérés comme des « contours » sans qu'ils deviennent pour autant des prescriptions rigides à appliquer dans toutes les situations. Ceci résulte également de la grande diversité des services publics fédéraux dans lesquels les experts du vécu sont actifs, et du large éventail d'activités dans lesquelles ils sont impliqués.

Le fait d'assigner des contours déterminés à l'utilisateur donne à l'expert du vécu un important point d'appui tout en laissant à chacun suffisamment d'espace et d'autonomie pour continuer à concrétiser l'action, en accord avec le mentor et le chef fonctionnel. Cela permet en effet aux experts du vécu d'observer les besoins qu'éprouvent les personnes en situation de pauvreté, de chercher les approches les plus appropriées pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées et de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés. Lors de l'analyse découlant de nos observations, de nos groupes de discussion et de nos interviews individuelles relatifs au fonctionnement des experts du vécu et aux rôles qu'ils remplissent, nous avons, autant que possible, donné à chaque fois des exemples de situations dans lesquelles un expert du vécu a usé de cette autonomie pour introduire une « autre » perspective et pour passer à l'action. (*cf. recommandation 3*)

2.2.2. L'expert du vécu : une fonction spécifique

Il faut aussi garder à l'esprit toute la spécificité de la fonction de l'expert du vécu. Cette dernière n'est en effet réductible ni à une expérience de pauvreté, ni à un pur rôle administratif mais elle intègre ces deux aspects. Nous l'avons vu dans l'analyse (chapitre IV), l'expert du vécu entretient un rapport à la fois particulier et différent avec les usagers. Il a donc acquis, et cela participe à sa singularité au sein



de l'administration, une certaine compétence intrinsèquement liée à son parcours personnel, une sorte de savoir-être. Cela peut notamment s'expliquer par le regard humain et sensible que celui-ci porte sur les différentes situations de pauvreté. Les experts du vécu ont fait l'expérience de la pauvreté et peuvent donc mieux la comprendre et l'appréhender. Il s'agit toutefois de ne pas confondre l'expert du vécu avec « le pauvre comprenant les autres pauvres » ou de l'enfermer dans une fonction purement humaine à visée uniquement commisérative. En effet, la fonction de l'expert du vécu comporte également un rôle administratif permettant d'aider concrètement les usagers à avancer dans leur (s) démarche (s).

En outre, la fonction de l'expert du vécu oscille entre l'aide directe et immédiate et la prise de recul nécessaire à l'amélioration structurelle de l'administration. Là aussi, il importe de prendre en considération ces deux rôles spécifiques qui renvoient par ailleurs à l'impact direct et indirect tels que nous les avons déjà étudiés dans l'analyse et la conclusion.

C'est le cumul de ces divers rôles, aussi différents soient-ils, qui crée de facto la spécificité de la fonction. (*cf. Recommandation 4*)

2.2.3. L'importance d'une évaluation de l'impact du travail de l'expert du vécu

Il semble intéressant et même indispensable de réaliser une évaluation du travail de l'expert du vécu et ce, pour plusieurs raisons. Outre l'évaluation du travailleur, ici de l'expert du vécu, cette évaluation peut permettre de vérifier la concrétisation effective de plusieurs aspects du projet. Précisons d'emblée qu'il s'agit davantage d'une évaluation systémique, prenant en considération plusieurs facteurs, que d'une évaluation purement individuelle visant à évaluer uniquement le travail de l'expert du vécu.

D'abord, par des questions davantage centrées sur la fonction même de l'expert du vécu, l'évaluateur peut observer si celui-ci réalise in concreto ses trois missions. La troisième, plus difficile à cerner et ayant également un impact moins palpable, peut faire l'objet d'une discussion en groupe réunissant l'expert du vécu et les autres collaborateurs. Si une des trois missions n'est pas réalisée, l'évaluateur peut approfondir le sujet afin notamment de connaître les raisons et les facteurs influençant cette difficulté. L'évaluation permet également d'observer les réels impacts, directs et indirects, du travail de l'expert du vécu sur l'accessibilité du service. *Quels sont les changements observés au sein du service en vue d'une meilleure accessibilité ? Qu'a-t-il été mis en place pour combattre le non take-up ?* Enfin, l'évaluation peut comprendre des thèmes portant davantage sur les outils utilisés par l'expert du vécu pour réaliser son travail, tels que la création de contacts extérieurs, la collaboration avec le fonctionnaire pauvreté, etc. Ces outils pourront aussi, par la suite, être mis en avant comme bonnes pratiques, et, le cas échéant, inspirer d'autres experts du vécu et plus généralement d'autres détachements.

Comme évoqué ci-dessus, l'évaluation doit prendre en considération plusieurs facteurs, nous y avons déjà fait allusion plusieurs fois dans ce rapport, afin de ne pas considérer l'expert du vécu comme seul responsable des changements survenus depuis son arrivée et du caractère plus ou moins accessible du service public. Elle doit d'abord tenir compte du contexte spécifique du service public dans lequel il est détaché. Il faut ensuite garder à l'esprit le fait que l'expert du vécu n'agit pas seul mais en collaboration



avec d'autres acteurs. Ces deux premiers éléments impliquent donc une responsabilité partagée entre les différents acteurs prenant part au projet. Il se peut, par exemple, que l'expert du vécu tente de réaliser ses missions au mieux mais qu'il ne soit pas assez encadré ni soutenu. Il se pourrait aussi que la hiérarchie interne au service ne prenne pas en considération les propositions de l'expert du vécu. Enfin, le temps est un facteur important à prendre en considération. En effet, l'impact ne sera pas le même pour un expert du vécu engagé depuis cinq ans que pour un autre, novice dans cette fonction.

Un guide composé de thèmes permettant de découvrir l'impact du travail de l'expert du vécu sur l'accessibilité du service est repris en annexe du rapport et peut, le cas échéant, inspirer les futurs évaluateurs de la fonction. (*cf. Recommandation 5*)

2.2.4. La possibilité pour l'expert du vécu d'évoluer dans son parcours professionnel

La spécificité de la fonction, telle que nous l'avons développée ci-dessus, ne doit pas empêcher l'expert du vécu de pouvoir évoluer dans son parcours professionnel au sein de l'administration. En effet, on peut facilement imaginer que l'expert du vécu veuille, à un moment donné, répondre à d'autres défis et quitter ce poste spécifique, tout en étant désireux de continuer à travailler dans le service public en question mais sous un autre statut voire en y accomplissant d'autres missions. Cette possible évolution doit pouvoir être entendue et prise en compte par le lieu de détachement mais aussi par le SPP IS. Il pourrait être judicieux de prévoir à ce sujet les étapes à suivre, telles que des examens, des formations, des concours, pour changer de fonction. (*cf. Recommandation 6*)

2.3. L'intégration du travail de l'expert du vécu dans une démarche collective

Cette dernière recommandation portera, dans ses deux premiers points, sur l'encadrement et le soutien nécessaires au travail de l'expert du vécu, conditions indispensables au bon déroulement du projet.

La collaboration de l'expert du vécu avec des partenaires externes sera ensuite abordée ainsi que la construction de réseaux d'échanges entre les experts du vécu eux-mêmes.

2.3.1. Une équipe autour de l'expert du vécu dans l'organisation

De nos interviews et groupes de discussion, il semble ressortir que le travail en « tandem » avec le fonctionnaire de pauvreté (qui est ou devient souvent le mentor) crée une certaine dynamique à partir de laquelle l'expert du vécu peut exercer son rôle. Cela signifie que le fonctionnaire de pauvreté peut souvent ouvrir à l'expert du vécu des portes qui donnent lieu à des contacts précieux et, le cas échéant, donnent une impulsion qui permet d'élargir le réseau des experts du vécu auprès des instances fédérales.

De manière à valoriser plus encore dans les divers services publics fédéraux les canaux existants et les plates-formes de concertation considérés comme instruments qui permettent aussi aux collègues fonctionnaires à entrer en interaction, il est recommandé que l'on en fasse le meilleur tour d'horizon possible au profit de chacun des services publics fédéraux. En d'autres termes, l'objectif n'est pas de créer à chaque fois de nouveaux canaux de concertation pour établir un lien entre l'expert du vécu et ses collègues. Au cours des interviews et des groupes de discussion, nous avons cité quelques exemples qualitatifs de situations dans lesquelles l'expert du vécu – quelquefois avec la collaboration du mentor



ou du chef fonctionnel – est impliqué dans des groupes de discussions appropriés qui sont actifs au niveau organisationnel dans le cadre de certaines thématiques pertinentes. L'expert du vécu propose alors comme perspective les personnes des niveaux C ou D, ou peut jeter une passerelle entre des mesures déterminées ou des procédures à exécuter, et l'impact qui s'exercera finalement sur les citoyens en situation de pauvreté. (*cf. Recommandation 7*)

2.3.2. Le soutien de l'expert du vécu par une équipe de coordination

Il est recommandé que l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale puisse mener une action centralisée. Ce souci est en premier lieu lié à la nécessité de définir une certaine uniformité dans les missions des experts du vécu et d'y veiller. Ceci est pertinent car les experts du vécu sont aujourd'hui imbriqués dans un large éventail de services publics fédéraux qui sont actifs tant sur la première que sur la deuxième ligne. L'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale doit donc continuer à développer son rôle « d'araignée dans sa toile ». Cela s'exprime en outre dans la sélection de profils appropriés lors de la désignation d'un expert du vécu à un poste dans les services publics.

De plus, nous pouvons attirer ici l'attention sur la nécessité de poursuivre l'actuelle « approche contractuelle » dans laquelle l'équipe de coordination établit un cadre d'accords avec chaque service public fédéral dans lequel un expert du vécu est employé. Ces accords sont fixés à l'avance et ont surtout trait au rôle et à l'indispensable support de l'expert du vécu par le mentor, le chef fonctionnel et d'autres collègues.

L'équipe de coordination a donc un rôle crucial dans la réalisation du projet comme dans la supervision des experts du vécu. Le caractère indispensable d'une équipe de coordination a déjà fait l'objet de nombreuses recommandations lors des rapports précédents. L'un d'entre eux a plus particulièrement insisté sur la nécessité pour l'expert du vécu de bénéficier d'un encadrement soutenu. KEY-consult, auteur de ce même rapport et déjà mentionné dans le chapitre I, recommande à ce sujet l'engagement d'un travailleur temps plein pour assurer les tâches d'accompagnement de cinq experts du vécu. (*cf. Recommandation 8*)

2.3.3. La collaboration de l'expert du vécu avec des partenaires externes

Par ailleurs, nous avons aussi cité toute une série d'exemples (voir chapitre 4) à propos de la façon dont les experts du vécu réussissent à développer, d'une manière pragmatique mais performante, leurs contacts extérieurs et leurs réseaux. Il s'agit là d'une découverte importante car elle permet aux experts du vécu de réaliser à proprement parler les rôles qui leur sont assignés.

Par analogie à la nécessité de faire un tour d'horizon, et de mettre à profit les canaux et les forums de décision qui sont présents dans tous les services et organisations pour y construire des réseaux internes, nous pouvons étendre ce concept à l'importance pour l'expert du vécu de développer une liste d'adresses variée et étendue avec des contacts extérieurs.

Il peut s'agir d'acteurs très diversifiés comme des personnes d'autres services publics ou dispositifs sociaux (fédéraux, régionaux ou locaux). Ce que ces instances et dispositifs ont en commun, c'est le contact direct avec comme cible des citoyens qui se trouvent en situation de pauvreté ou risquent de s'y trouver.



En d'autres termes, de tels contacts sont déjà apparus comme très précieux aux yeux de plusieurs des experts du vécu, lorsqu'ils remplissent leur rôle de support direct des citoyens. Vu la complexité des problématiques que les citoyens soumettent aux services de première ligne que nous avons étudiés, il est en tout cas recommandé que les instances ou dispositifs extérieurs prennent aussi en charge une partie de la problématique ou de la demande d'aide. Autrement dit, l'expert du vécu fait alors office d'intermédiaire entre le citoyen et les instances ou dispositifs concernés, mais également de lien entre les instances concernées et les dispositifs entre eux.

Pour un service public fédéral dans lequel est engagé un expert du vécu, il est recommandé de faire un tour d'horizon des occasions qui permettent d'établir les contacts nécessaires avec les partenaires extérieurs appropriés qui s'occupent d'une thématique ou d'une cible identiques. Il s'agit donc d'explorer et d'approcher les possibles ressources et partenaires extérieurs à l'organisation, pour étudier comment on peut apporter une aide directe grâce à un effort commun des citoyens, et pour éviter ainsi une exclusion sociale.

Pour les services publics fédéraux dans lesquels un expert du vécu est actif, il est recommandé de communiquer suffisamment vers le monde extérieur son « offre spécifique ». Il s'agit là d'une approche proactive en vue d'accroître sa propre visibilité. Nous avons notamment constaté que de très nombreux experts du vécu ont déjà participé à des journées d'étude et à des colloques, et ont même éventuellement donné eux-mêmes des présentations au cours desquelles ils ont exposé à des partenaires potentiels quel est leur travail et, par extension, celui de l'ensemble des services et de l'organisation.

Nous pourrions ici faire référence à l'approche adoptée par les experts du vécu au sein du SPF Économie (voir aussi le chapitre 4). Cela signifie que les services publics fédéraux qui ne possèdent pas leur propre première ligne peuvent également donner des informations sur leur propre offre (voir SPF Économie et ses annexes relatives à la protection du consommateur) et mettre en place de cette manière une action transversale pour communiquer leurs idées et cadre de valeurs.

Faisant suite à nos recommandations précédentes de ne pas créer de circuits « parallèles », nous recommandons que le rôle, l'ensemble de tâches et le terrain de travail de l'expert du vécu concordent autant que possible avec les objectifs et les actions tels que le fonctionnaire fédéral de la pauvreté l'a conçu dans le cadre de ce même service public. (*cf. Recommandation 9*)

2.3.4. La construction des réseaux d'échange entre les experts du vécu eux-mêmes

Faisant suite à notre recommandation précédente, nous faisons référence ici à la nécessité de rassembler les divers experts du vécu qui sont actifs dans une région géographique déterminée (par exemple au niveau de la province ou de la commune). De cette manière, les experts du vécu pourront échanger leurs expertises et leurs informations à propos de certaines situations particulières d'usagers, de cibles et de thèmes ou de problèmes sociaux plus vastes. Cela se fait actuellement déjà dans un réseau d'experts du vécu à Gand, où cette formule est considérée par tous les experts du vécu concernés comme une plus-value en vue de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le même type de contacts peut bien sûr être transposé aux mentors. Il est effectivement intéressant que ces derniers puissent échanger au sujet de la façon de garantir une bonne collaboration entre eux et



l'expert du vécu. Ils peuvent également échanger autour de thématiques plus larges comme, par exemple, les mécanismes à mettre en place pour lutter contre la pauvreté. (*cf. Recommandation 10*)



BIBLIOGRAPHIE

- AlterR & I. (2010). Les experts du vécu, des acteurs de changement. Une expression collective et individuelle sur la fonction d'expert du vécu.
- Bastelaer, B. 2015. Experts du vécu – Livre
- Bogdan, R.C. en S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods (5th ed.)*. Boston, 2007.
- Bourdieu P. & Passeron J.C. (1970). *La reproduction. Eléments d'une théorie du système d'enseignement*. Les Editions de Minuit.
- Casman, M. Th., Vranken, J., Dierckx, D., Deflandre, D. and Campaert, G. (2010), *Experts by Experience in Poverty and Social Exclusion. Innovation Players in the Belgian Federal Public Services*, Antwerp : Garant.
- Claes L. & Deflandre D. (2008). Evaluation du Projet Pilote FSE « Médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux. »
- Cook, D. (2002), Consultation, for a change ? Engaging users and communities in the policy process, *Social Policy & Administration*, 36, 5 : 516 – 31.
- Daigigneault, P-M., Jacob, S. & Tereraho, M. (2012). Understanding and improving the take-up of public programs. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (1), 39-50.
- De Boe, F. & Van Hootegem, H. (2014). Automatische toekenning van rechten als stap naar een grotere effectiviteit van rechten. In : Pannecoucke, I., Lahaye, W., Vranken, J. & Van Rossem, R. (eds), *Pauvreté in België – Jaarboek 2014*. Gent, Academia Press, pp. 191-207.
- Dean, H. (2013). The translation of needs into rights : reconceptualising social citizenship as a global phenomenon. *International Journal of Social Welfare*, 22 (1), 32-49.
- Demeyer B., Rea A., Devleeshouwer P. (2008). Evaluation de l'emploi de médiateurs de terrain en pauvreté et en exclusion sociale auprès de l'autorité fédérale.
- N. Denzin en Y. Lincoln, *The Landscape of Qualitative Research : Theories and Issues*. Londen, 2003.
- Fondation Roi Baudouin. (1994). Rapport général sur la pauvreté.
- Gids voor Mentoren, 2015, Le SPP Intégration Sociale, Brussel.



- Hall, P., A., Taylor, R., C., R., 1996. Political Science and the Three new Institutionalisms, *Political Studies*, 44 (5), 936-957.
- Hart, C. (2003). *Doing a literature review : releasing the social sciences research imagination*. London : Sage Publications.
- Howitt, D. (2010) 'Data transcription methods', in *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*, ed. D. Howitt, Pearson Education Limited, Harlow.
- H.F. Hsieh en S.E. Shannon, 'Three Approaches to Qualitative Content Analysis', *Qualitative Health Research* 15:9, 2005, 1277-1288.
- Hubeau, B. (2009). Op welk welzijnswerk hebben citoyens recht ? Tien mega-trends in (de juridische invulling van) het welzijnswerk en hun gevolgen voor de welzijnsgebruikers. In : De Boyser, K., Dewilde, C. & Dierckx, D. (eds.). *Naar het middelpunt van de marge : reflecties over veertig jaar pauvretéonderzoek en -beleid*. Leuven/Den Haag : Acco.
- Key – consult. (2012). Les pouvoirs publics pour tous. Evaluation du Projet d'experts du vécu dans la pauvreté et l'exclusion sociale.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups : the importance of interaction between research participants. *The Sociology of Health and Illness*, 16 (1), 103-121.
- Management Handboek Experts du vécu, 2015, Le SPP Intégration Sociale, Brussel.
- McGuire, M., 2002. Managing Networks : Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review* 62 (5) : 599 – 609..
- Meyer, J.W., & Rowan, B., Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. In : *American Journal of Sociology*, 1977, 83, 2, 340-363.
- Morse, J.M. (2002). Enhancing the usefulness of qualitative inquiry : gaps, directions and responsibilities. *Qualitative Health Research*, 12 (10), 1419-1426.
- P. Myring, 'Qualitative Content Analysis', *Forum Qualitative Social Research* 1:2, 2000, p. 1-10.
- O'Toole, L., J., 1997. Treating networks seriously : practical and research-based agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57, 45-52.
- M.Q. Patton, *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, 2002.
- Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago : University of Chicago Press.



- Roets, G., Roose, R., De Bie, M., Claes, L., Van Hove, G., 2012. Pawns or Pioneers ? The logic of User Participation in Anti-Poverty Policy-Making Units in Belgium, *Social Policy & Administration*, 46 (7), 807-822.
- Roets, G., & Roose, R. (2013). Theorizing underlying notions of citizenship in dynamics of learning in public policy units. In : G. Biesta, M. Bouverne-De Bie, D. Wildemeersch (eds.), *Civic learning, democratic citizenship, and the public sphere*. Dordrecht/Boston : Springer Science.
- Simmons, R. (2011), Leadership and listening : the reception of user voice in today's public services, *Social Policy & Administration*, 45, 5 : 539 – 68.
- Simmons, R. and Birchall, J. (2005), A joined-up approach to user participation in public services : strengthening the participation chain, *Social Policy & Administration*, 39, 3 : 260 – 83.
- Scott, W., R., 2001. *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Selznick, P (1957), *Leadership in Administration*, New York : Harper & Row.
- Sorenson, E., Torfing, J., 2009. Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 87 (2), 234-258.
- Steenssens K., Van Regenmortel T., Cortese V., Vanheerswyngels A., Hamzaoui M. (2010). Evaluation du projet pilote « Experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux. »
- The Missing Link Europe, 2011. <http://www.themissinglinkeurope.eu/>
- Thoenig, J-C., 2003. Institutional Theories and Public Institutions : Traditions and Appropriateness, In : G., Peters, J. Pierre (Eds.), *Handbook of Public Administration*, London : SAGE Publications.



ANNEXES

1. Le guide d'entretien

MISSION 1 : Contact direct avec le public cible

1. Pouvez-vous donner des exemples concrets de cette aide apportée aux usagers ? Dans le concret comment cela se passe-t-il ?
2. Quelle forme prend l'aide ?
 - a. S'agit-il d'une aide ponctuelle ou plutôt d'un accompagnement sous la forme d'un suivi ou encore des deux ? Expliquez.
3. Quel est l'impact de cette aide supplémentaire et particulière sur le public ?
 - a. Cette aide produit-elle un effet durable en termes d'accessibilité ?

MISSION 2 : Identification des lacunes et formulation de propositions concrètes

1. Quelles sont les difficultés rencontrées par les usagers dans leur contact avec les services en question ?
 - a. Quelles sont les procédures/ formulaires à améliorer ?
 - b. ...
2. Comment a-t-il été possible d'identifier ces difficultés ? (ex : grâce au contact direct avec l'utilisateur, via des enquêtes, par des observations, etc.)
3. Des éléments d'amélioration des services ont-ils été proposés aux collègues/responsables de service etc ? Si oui, lesquels ?
4. De quelle manière ces propositions ont-elles été émises ? (par écrit, lors d'entretiens avec le chef de service, lors d'une réunion etc ?)
5. Ces propositions ont-elles été entendues et il y a-t-il eu un changement suite à leur formulation ?
6. Quel impact ces propositions ont-elles eu sur le fonctionnement du service ?
7. Il y a-t-il eu une amélioration du service suite aux propositions émises ?

MISSION 3 : Renforcer le dialogue et mener réflexion critique au sujet du fonctionnement du service. Diffusion d'un cadre de valeurs partagées

1. Il y a-t-il eu une amélioration des services suite aux discussions ?
2. Comment le dialogue/une discussion s'est mis en place au sein de votre service ?
3. Quels sont les freins et les difficultés à cette discussion ?
4. Quels sont les éléments en lien avec la lutte contre la pauvreté apportés à cette discussion ? [Sensibilisation des collègues par rapport à la thématique, mettre en avant les besoins et préoccupations des personnes précarisées etc].
5. Les collègues et chefs de service sont-ils attentifs à ces points soulevés par l'expert du vécu ? Ces points sont-ils pris en considération et sont-ils diffusés dans le service ?
6. La discussion et la réflexion autour du service produisent-elles des effets sur le bon fonctionnement ? Des choses sont-elles mises en place après la discussion ? (exemple :



améliorer la communication, prendre en considération les difficultés rencontrées par les personnes précarisées dans l'accès au service, sensibilisation des fonctionnaires aux problématiques liées à la pauvreté etc)

7. Quels sont les impacts concrets de ces discussions/réflexions/propositions de changement sur le fonctionnement du service, sur le travail des fonctionnaires ainsi que sur leur (s) représentation (s) des personnes pauvres ?

QUESTIONS TRANSVERSALES

1. Comment l'expert du vécu arrive-t-il dans le même temps à prendre en considération le point de vue des personnes pauvres et à se familiariser avec le langage administratif (comportant les procédures, les routines, le langage spécifique etc) pour finalement faire le pont entre les deux ?
2. Quelles sont les différentes collaborations (externes/internes) de l'expert du vécu ?



2. Instrument d'évaluation

À la demande du SPP Intégration Sociale, une impulsion a été donnée au développement d'un instrument de mesure qui permette de suivre le rôle et l'impact des experts du vécu au sein des instances fédérales. C'est un élément important, car les experts du vécu sont considérés comme des coproducteurs d'une partie de la culture de la lutte contre la pauvreté et parce qu'ils contribuent à l'accroissement de la qualité et de l'accessibilité des services publics à l'égard de tous les citoyens, et des personnes en situation de pauvreté en particulier.

Du fait de la nature des activités qui sont exercées par les experts du vécu dans le cadre des services publics fédéraux, ces résultats ou ces impacts ne peuvent pas toujours être traduits dans des chiffres concrets. Cette réalité est aussi démontrée dans le rapport de l'étude qui montre quelle est l'importance tant du support direct des citoyens lors de leurs contacts avec les instances fédérales que de la formulation de signaux concrets ou de propositions d'amélioration (rôle 1 et rôle 2), considérés comme l'initiation d'une réflexion critique au sein des services publics fédéraux dans lesquels un expert du vécu est actif (voir rôle 3) et par lequel des processus informels de changement sont activés.

Sur la base des découvertes issues de la présente étude, nous partons du principe que chaque expert du vécu va remplir un ou plusieurs de ces rôles, en fonction du contexte spécifique des services publics fédéraux dans lesquels il est employé. Comme nous l'avons écrit dans les réflexions de conclusion du présent rapport, les experts du vécu ont inmanquablement lancé des processus de changement formels et/ou informels en vue de renforcer la qualité et l'accessibilité du service public.

Cet instrument de mesure qualitatif prend donc la forme d'un questionnaire sur la base duquel l'équipe de coordination du SPP Intégration Sociale peut interroger régulièrement les acteurs concernés (experts du vécu, mentors, chefs fonctionnels, collègues fonctionnaires, etc.). Les thèmes les plus importants qui entrent en ligne de compte sont liés à l'accessibilité de la prestation de service et aux écueils qui pourraient entraver l'accès à cette prestation de service. De cette manière, on obtient finalement une meilleure vision des processus d'inclusion et d'exclusion qui peuvent naître via des pratiques concrètes.

Ce centrage sur le rôle des experts du vécu n'empêche pas que l'on doit accorder une attente suffisante aux dynamiques qui, en dehors de l'intégration des experts du vécu, sont toujours présentes dans les divers services publics fédéraux. Il s'agit, en d'autres termes, de processus de changement plus étendus dans les organisations (par exemple via des enquêtes de satisfaction, la réunion de groupes de travail sur des thèmes spécifiques, etc.), processus pouvant aider à évoluer vers une autorité moderne et orientée sur l'utilisateur. Il est donc d'une grande importance d'intégrer ces processus et ces dynamiques dans une analyse de l'accessibilité et de la qualité du service public, et d'analyser comment on peut créer une passerelle vers l'implication éventuelle d'un ou plusieurs experts du vécu dans cette même organisation.

Dans la partie suivante figurent un ensemble d'une trentaine de questions opérationnelles susceptibles de « mesurer » l'impact de l'intégration des experts du vécu, d'indiquer les points d'amélioration et d'en assurer un suivi. Ces questions constituaient aussi la base des interviews et groupes de discussion qui ont été menés dans le cadre de la présente étude, et ont été concrétisés sur



la base de recherches littéraires additionnelles relatives au thème de l'accessibilité de l'offre de service et de l'aide.

Questionnaire

<i>Impact direct</i> (voir rôle 1 & rôle 2)	Les horaires d'ouverture de notre service sont-ils suffisamment souples du point de vue du citoyen ? (par exemple hors des heures de bureau)
	Par le biais de quels canaux (physique, électronique, téléphonique, etc.) les citoyens peuvent-ils nous atteindre ?
	Quels seraient les canaux les plus appropriés pour communiquer avec les citoyens ? (dépliant, visite à domicile, téléphone/gsm, lettre, etc.)
	Les dépliant et brochures que nous diffusons sont-ils suffisamment clairs ? (par exemple langue, lisibilité, etc.)
	Quels autres dépliant et brochures pourraient-ils aussi être utiles de diffuser ? (par exemple dépliant réalisés par d'autres services publics ou dispositifs sociaux, etc.)
	Le bâtiment est-il suffisamment facile à atteindre pour les citoyens? (par exemple transports publics, places de parking pour handicapés)
	Le bâtiment est-il suffisamment accessible pour les citoyens? (par exemple chaises roulantes, seniors, etc.)
	Existe des seuils financiers déterminés ne permettant pas aux citoyens d'accéder aux prestations de service ?
	Accorde-t-on suffisamment d'attention au respect de la vie privée du citoyen lors du contact ?
	Est-il possible pour le citoyen d'être accompagné d'une personne de soutien ?
	Le citoyen est-il, autant que possible, aidé sur place lors de sa demande ?
	Le citoyen est-il suffisamment informé des raisons pour lesquelles il peut faire appel à une aide plus personnalisée? (clarification de l'offre)
	Est-il possible de proposer aussi d'autres services ou des services additionnels aux citoyens, sur la base des besoins qu'ils ressentent ?
<i>Impact indirect</i> (voir rôle 3)	Les citoyens disposent-ils de suffisamment de temps pour expliquer leur cas pendant le contact ? En d'autres termes, prête-t-on suffisamment l'oreille à ce qu'ils disent ?
	Accorde-t-on suffisamment d'attention et de respect à la culture personnelle des demandeurs d'aide ? (par exemple citoyens d'origine allochtone)



	<p>Comment peut-on dissiper la défiance chez le citoyen/demandeur d'aide? (par exemple à la suite d'expériences négatives dans le passé)</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure peut-on tenir compte des solutions et des alternatives qui sont avancées par les citoyens eux-mêmes ?</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure peut-on trouver un support dans les stratégies de survie que les citoyens ont eux-mêmes développées ?</p> <hr/> <p>Comment pouvons-nous éviter de regarder une situation d'un œil strictement professionnel? (voir aussi le fait de se défaire d'une certaine image de la pauvreté et de l'exclusion sociale)</p> <hr/> <p>Comment pouvons-nous apporter un soutien au citoyen pour qu'il ait une vision complète des diverses dimensions de la demande d'aide ?</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure avons-nous une vision de la cible que nous n'atteignons pas (encore) ? Et comment pouvons-nous éviter cette absence de recours ?</p>
<u>Création de réseaux</u>	<p>Avons-nous encore une vision suffisante sur d'autres services qui entrent aussi en contact avec des citoyens en situation de pauvreté ? (par exemple d'autres services publics fédéraux, régionaux et locaux, des dispositifs sociaux, etc.)</p> <hr/> <p>De quelle manière pouvons-nous organiser de façon efficace un renvoi vers d'autres services? (par exemple d'autres services publics fédéraux, régionaux, locaux ainsi que le secteur associatif etc.)</p> <hr/> <p>Faisons-nous suffisamment usage de la communication interne vers les collègues fonctionnaires, de telle sorte que ceux-ci soient informés des rôles de l'expert du vécu ?</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure peut-on parler d'une interaction sereine entre l'expert du vécu d'une part et le mentor/ le chef fonctionnel/ le fonctionnaire de la pauvreté d'autre part ?</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure l'expert du vécu entretient-il des contacts avec les experts du vécu des autres services publics? Et à propos de quels thèmes ?</p>
<u>Facteurs contextuels</u>	<p>Dans quelle mesure l'expert du vécu dispose-t-il de la souplesse nécessaire pour remplir les rôles dans sa propre organisation ?</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure existe-t-il une ouverture chez les collègues fonctionnaires qui, dans leur propre organisation, permette aux experts du vécu de jouer leurs rôles ?</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure existe-t-il une ouverture chez les dirigeants qui, dans leur propre organisation, permette aux experts du vécu de jouer un rôle et d'intervenir pleinement pour éviter toute absence de recours aux droits sociaux fondamentaux ?</p> <hr/> <p>Dans quelle mesure l'expert du vécu considère-t-il la direction et les activités venues du SPP Intégration Sociale comme un soutien?</p>

