

Évaluation du projet pilote 'Experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux'

Katrien Steenssens (HIVA-K.U.Leuven)
Prof. dr. Tine Van Regenmortel (HIVA-K.U.Leuven, coordination)
Valter Cortese (METICES-TEF-ULB)
Adinda Vanheerswyngels (METICES-TEF-ULB)
Prof. dr. Mejed Hamzaoui (METICES-TEF-ULB)

Etude commanditée par le SPP Intégration Sociale



Publié par

HIVA – Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (K.U.Leuven)
Parkstraat 47 - bus 5300, B-3000 Leuven
hiva@kuleuven.be - <http://www.hiva.be>

© 2010 – HIVA-K.U.Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

INTRODUCTION

Le présent de rapport est le résultat de la troisième évaluation externe du projet pilote 'Experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux'. Cette évaluation a été effectuée dans le cadre d'un accord de coopération entre l'Institut de recherche sur le travail et la société (HIVA-K.U.Leuven), le groupe de recherche Armoede, Maatschappelijke Integriteit en Migratie, et le Centre de sociologie du travail, de l'emploi et de la formation (METICES-TEF-ULB). L'expertise du groupe de recherche HIVA dans le domaine de la lutte contre la pauvreté a été complétée par celle de l'équipe de recherche du TEF dans le domaine du travail. Au regard du contexte fédéral dans lequel le projet s'inscrit, cette collaboration a également permis de constituer l'équipe de recherche bilingue requise.

Du côté néerlandophone, cette enquête d'évaluation a été dirigée par le prof. dr. Tine Van Regenmortel et effectuée par Katrien Steenssens. Du côté francophone, le promoteur du projet, le prof. dr. Mejed Hamzaoui, a été assisté de deux chercheurs, Valter Cortese et Adinda Vanheerswyngheles.

Nous avons accompli cette mission d'évaluation au cours de la période juin 2009-janvier 2010. Malgré la complexité et la nature changeante du projet, nous avons pu boucler notre mission avec un ensemble cohérent de conclusions et de recommandations visant à améliorer l'efficacité et la pertinence du projet de gestion et l'implémentation des instruments. Vu le peu de temps disponible, nous nous sommes avant tout concentrés sur le déroulement global du projet plutôt que sur des acteurs ou des instruments spécifiques.

En rédigeant notre rapport, nous avons opté pour une division en trois grands chapitres.

Dans le premier chapitre, nous abordons le contexte, les objectifs et le déroulement de l'enquête d'évaluation. Une attention particulière est accordée au cadre de pensée et d'action de l'empowerment, plus particulièrement en lien avec le projet pilote concerné d'intégration d'experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux.

Dans le deuxième chapitre, nous envisageons les résultats de l'enquête dans cinq paragraphes thématiques successifs et dans un sixième où sont consignées

des réflexions transversales. Nous avons tenté de faire de ces paragraphes des entités autonomes, ce qui entraîne inévitablement quelques répétitions.

Nous concluons le rapport par un troisième et dernier chapitre dans lequel nous rassemblons nos principales conclusions et formulons une série de recommandations.

Nous tenons ici à remercier chaleureusement les experts de vécu, les membres de l'équipe du projet du SPP-IS, les chefs de service, les mentors et les coachs des services publics fédéraux ainsi que toutes les autres personnes qui ont accepté de partager avec nous leurs expériences, leurs réflexions et leurs suggestions lors d'entretiens individuels ou de groupe. Grand merci à notre commanditaire, le SPP-IS, et en particulier à M. Julien Van Geertsom pour la confiance dont il a fait preuve vis-à-vis de notre équipe et sa collaboration constructive.

Au nom de l'équipe d'enquête,

Prof. dr. Tine Van Regenmortel, HIVA-K.U.Leuven

Katrien Steenssens, HIVA-K.U.Leuven

Valter Cortese, METICES-TEF-ULB

Adinda Vanheerswynghels, METICES-TEF-ULB

SOMMAIRE

Chapitre 1 / Contexte, objectif et déroulement de l'évaluation	1
1. Présentation du projet pilote	1
2. Cadre théorique: le paradigme de l'empowerment	2
2.1 L'empowerment: une perspective des forces dans une perspective relationnelle avec la participation comme moteur	3
2.2 Situation de la méthodologie au sein des différents niveaux et conditions d'empowerment dans la politique de la lutte contre la pauvreté	5
2.3 L'empowerment en lien avec le projet pilote	6
3. Méthodologie de l'enquête	7
3.1 Un modèle d'évaluation réaliste pour une enquête de qualité	7
3.2 Le cadre d'évaluation	8
4. Déroulement de l'enquête	9
4.1 Entre plan et action	9
4.2 Analyse de documents	9
4.3 Observation participative	10
4.4 Groupes de discussion	10
4.5 Entretiens oraux, semi-structurés, avec les acteurs clés	12
4.5.1 Les acteurs du SPP-IS	12
4.5.2 Acteurs clés extérieurs au SPP-IS	14
4.6 L'analyse	14
Chapitre 2 / Résultats de l'enquête	17
1. Rôle de l'équipe et du management du projet	17
1.1 Composition et tâches de l'équipe du projet	17
1.2 Problèmes et défis	18

2. La mise au travail des experts de vécu	19
2.1 Phase initiale: recrutement et accueil des experts par le SPP-IS	20
2.1.1 Recrutement et sélection	20
2.1.2 Le programme d'accueil	21
2.2 Détachement	22
2.2.1 Préparation et familiarisation	22
2.2.2 Intégration sur le lieu de travail	24
2.2.3 Encadrement et soutien	27
2.3 Résultats	30
2.3.1 Une aide sociale plus accessible	30
2.3.2 Mise au travail durable	32
3. Ancrage du projet pilote dans la politique de la lutte contre la pauvreté des autorités fédérales	33
3.1 Création d'une fonction générique	33
3.1.1 Ancrage structurel par le biais d'une professionnalisation: une proposition partagée de description générique de la fonction	33
3.1.2 Possibilités et risques d'une fonction 'générique'	34
3.1.3 Autres éléments intéressants de la description de la fonction	35
3.2 Ancrage du projet dans la mission générale du SPP-IS en matière de lutte contre la pauvreté	37
4. Portée du projet dans les différentes administrations	38
5. Formation des experts de vécu	39
5.1 État de la question	39
5.2 Défis	40
6. Observations transversales	41
6.1 Un pilier francophone et un néerlandophone pour le projet?	41
6.2 Responsabilité et/ou soutien partagés	41
6.3 La formule du détachement	43
6.4 La communication, un vecteur sous-utilisé	44
Chapitre 3 / Conclusions et recommandations	47
Annexes	57
Annexe 1 / Liste sujets entretiens équipe du projet	59
Annexe 2 / Liste des points abordés entretiens avec experts de vécu	60
Annexe 3 / Services publics délégués groupes de discussion 1 et 2	61

CHAPITRE 1

CONTEXTE, OBJECTIF ET DEROULEMENT DE L'EVALUATION

1. Présentation du projet pilote

En 2003, les premiers 'experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale' de Flandre terminaient leurs études et commençaient à travailler. L'asbl De Link, qui a fêté en 2009 ses 10 ans, est jusqu'ici l'unique institution à proposer de façon officiellement reconnue la formation du même nom. À ce titre, elle se charge également de la coordination de cette formation et de la mise au travail des experts de vécu. La formation est à présent assurée en collaboration avec 5 CVO (Gand, Courtrai, Anvers, Bruxelles et Hasselt) et la 'Basiseducatie' répandue dans toute la région flamande. Depuis l'année scolaire 2005-2006, une formation a également été lancée du côté francophone à l'Institut Roger Guilbert de Bruxelles.

En Flandre, cette méthodologie bénéficie d'un ancrage légal (décret du 21 mars 2003) et un profil professionnel a été défini par le Conseil économique et social de Flandre (SERV). Dans un récent rapport de l'EAPN concernant la participation des personnes en situation de pauvreté, elle a été mise en avant comme bonne pratique pour la Belgique (EAPN, 2009: 20-22).¹

Les experts de vécu diplômés ont été embauchés en Flandre et à Bruxelles dans différents secteurs (e.a. AWW, CLB, CPAS-OCMW, VDAB, Travail de quartier et d'animation) et, donc, également au SPP Intégration sociale. Depuis 2004, l'administration fédérale expérimente cette méthodologie avec des résultats positifs; un nouveau projet pilote à long terme a d'ailleurs été conclu dans le cadre du programme fédéral FSE 2008-2010. Dans une première phase, il portait sur la mise au travail de deux experts de vécu au SPP Intégration sociale. Dans une deuxième phase, les effectifs ont été fortement augmentés; seize experts de vécu en pauvreté (stagiaires) ont été engagés dans différents services du gouvernement fédéral et organismes de sécurité sociale. Dans une troisième phase, qui a débuté en mai 2008, douze experts de vécu (six néerlandophones et six francophones) ont à nouveau été engagés. C'est en particulier sur cette dernière phase du projet pilote

¹ European Anti Poverty Network (EAPN) (2009) *Small steps - big changes. Building participation of people experiencing poverty*, EAPN, Bruxelles

que porte notre mission d'évaluation. L'ensemble du contingent d'experts est concerné.

Le projet pilote a été décrit par le Plan national d'action pour l'intégration sociale comme 'bonne pratique'. Le 'label' s'applique à un projet pilote aux desseins ambitieux, cherchant à se montrer novateur dans le domaine de la lutte contre la pauvreté sociale et de la politique de la diversité. Le projet a pour principaux objectifs:

- l'introduction au sein des services publics fédéraux du point de vue des personnes en situation de pauvreté;
- l'amélioration de l'accessibilité des services publics à tous les citoyens y compris les personnes en situation de pauvreté, ce qui revient à contribuer à la réalisation des droits sociaux fondamentaux pour tous.

Les grands défis auxquels le projet doit faire face sont les suivants:

- renouveler en tant qu'administration publique fédérale la vision et la politique de lutte contre la pauvreté en l'enrichissant du point de vue des personnes en situation de pauvreté;
- augmenter la portée de la lutte contre la pauvreté au sein des services publics, de manière à ce que les signaux et les propositions des experts de vécu soient intégrés dans une politique plus large de la lutte contre la pauvreté;
- créer pour les experts de vécu une nouvelle fonction générique, assortie d'une rémunération équitable et d'une reconnaissance, au sein d'un cadre hiérarchique solide, composé de personnel diplômé;
- influencer grâce à la force innovante de l'intégration d'experts de vécu les capacités d'assimilation d'une administration publique;
- mettre au travail de manière durable des personnes qui ont connu dans divers domaines – dont la mise au travail – nombre d'expériences d'exclusion.

2. Cadre théorique: le paradigme de l'empowerment

En référence au premier rapport d'évaluation externe du projet pilote (Demeyer, Rea & Devleeshouwer, 2008),² les auteurs du deuxième rapport avaient constaté que l'idée d'empowerment était encore très peu présente dans l'enquête d'évaluation (X, 2008: 64-65).³ Ils jugeaient cela à la fois surprenant dans la mesure où non seulement le concept d'empowerment constitue un élément fondateur du projet de l'asbl De Link, mais aussi regrettable, notamment parce que le cadre

² Demeyer B., Rea A. & Devleeshouwer P. (2008), *Evaluatie van het pilootproject 'Eroaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting bij de federale overheid'*, HIVA-K.U.Leuven, Louvain.

³ (X) (2008), *Evaluatie ESF-pilootproject 'Eroaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting binnen de federale overheidsdiensten'*, Universiteit Gent (UG)/Université de Liège (ULG), Gand/Liège.

théorique de l'empowerment offre une structure d'analyse et de réflexion englobant les différents niveaux (micro, méso et macro).

Dans ce troisième rapport d'évaluation externe, nous nous référons également à l'empowerment comme concept directeur de l'analyse. C'est pourquoi nous tenons à présenter dans ce paragraphe le cadre théorique du paradigme de l'empowerment, en particulier en lien avec le cas présent de projet pilote d'intégration d'experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale dans les services publics fédéraux.

Pour une présentation détaillée de ce cadre de pensée et d'action, nous renvoyons à la note de concept parue récemment sur l'empowerment et l'activation dans les situations de pauvreté (Steenssens, Demeyer & Van Regenmortel, 2009).⁴ Nous nous limiterons pour notre part à:

- la présentation de quelques notions clés de l'empowerment;
- les différents niveaux et conditions de l'empowerment;
- l'empowerment en lien avec le projet pilote.

2.1 L'empowerment: une perspective des forces dans une perspective relationnelle avec la participation comme moteur

L'une des principales ambitions de l'empowerment est la réalisation de la *citoyenneté à part entière* pour tous. Elle se fonde d'une part sur l'importance de l'identification et du développement des forces personnelles du groupe (i.e. les personnes en situation de pauvreté) et, de l'autre, sur le développement des ressources sociales d'aide et de soutien entre les différents niveaux et domaines de la vie sociale et au sein de ceux-ci, en dialogue avec le groupe cible.

Dans la *perspective des forces* d'une approche fondée sur l'empowerment, l'attention se focalise avant tout sur la résilience conçue comme condition psychologique fondamentale d'empowerment ainsi que l'expertise et la connaissance de vécu. La connaissance de vécu résulte d'une observation consciente des expériences, de leur confrontation avec d'autres et d'une réflexion approfondie à leur sujet (voir aussi: Van Regenmortel, 2008: p. 39).⁵ En transcendant le niveau strictement personnel, la connaissance de vécu peut se transformer en expérience de vécu. La capacité de prendre de la distance par rapport à ses propres expériences, de les abstraire, de les élargir et de s'inspirer de celles d'autrui est essentielle ici.

⁴ Steenssens K., Demeyer B. & Van Regenmortel T. (2009), *Conceptnota empowerment en activering in armoedesituaties*, HIVA-K.U.Leuven, Louvain.

⁵ Van Regenmortel T. (2008), *Zwanger van empowerment. Een uitdagend kader voor sociale inclusie en moderne zorg*, oratie, Fontys Hogescholen Sociale Studies, Eindhoven.

Cette perspective des forces doit aussi être considérée dans une *perspective relationnelle*. Une erreur classique consiste à croire que l'on peut recevoir l'empowerment et le transmettre aux autres. L'empowerment est quelque chose que l'on acquiert par soi-même. Toutefois, il est tout aussi faux de situer l'empowerment exclusivement au niveau individuel et de le définir comme l'élargissement de la responsabilité individuelle. L'empowerment est par essence une affaire de responsabilité partagée. Les personnes, les groupes et les organisations plus avancés dans leur processus d'empowerment ont le devoir de créer les conditions qui rendent possible l'empowerment de ceux qui en sont moins loin ('to enable' et 'the use of power to empower'). La sollicitation de la résilience et de la connaissance de vécu de la personne impliquée représente *avec* la stimulation et le développement des sources de soutien et d'aide présentes dans l'environnement la clé d'une action centrée sur les forces. Lorsque ces sources sont inaccessibles, des solutions alternatives doivent être fournies ou créées. L'empowerment est par essence une affaire de responsabilité partagée. La force de la méthode des experts de vécu ne peut se développer que dans un environnement politique et concret offrant appui et implication.

Enfin, le moteur, le cœur même de l'empowerment est la *participation*. Dès lors que, d'une part, résilience et connaissance de vécu sont (re)pensés en tant que ressources sur lesquelles le processus de renforcement est susceptible de se greffer, et que, d'autre part, on prend conscience et on reconnaît que les sources nécessaires de soutien et d'aide doivent être stimulées dans l'environnement, la participation devient une condition indispensable à la réalisation de l'empowerment. Il s'agit ici:

- d'autorité et d'influence réelles (possibilité de choix et de contrôle);
- sur la base de l'information et de la compréhension (élargissement des choix et conscience critique).

En plaçant la perspective des forces dans une perspective relationnelle et la participation comme moteur, l'empowerment plaide pour une société dynamique qui exploite de façon créative les capacités des personnes, des entourages et des organisations, qui laisse de l'espace à l'autonomie et aux accords de coopération. L'instauration de liens positifs, centrés sur les forces, doit permettre de mettre en œuvre des processus de renforcement (i.e. des personnes en situation de pauvreté et les concernant). Plutôt que de viser l'indépendance, il s'agit de réaliser une autonomie basée sur les forces dans la solidarité ou, en d'autres termes, de passer des relations de dépendance aux relations de partenariat, et cela, aux différents niveaux impliqués.

2.2 Situation de la méthodologie au sein des différents niveaux et conditions d'empowerment dans la politique de la lutte contre la pauvreté

À chaque niveau, il faut donc impliquer l'empowerment et instaurer une responsabilité partagée. Dans le cas de la lutte contre la pauvreté, cela signifie que l'attention doit avant toute chose être accordée à l'empowerment des personnes en situation de pauvreté aux différents niveaux. En deuxième lieu, elle doit aller aux conditions nécessaires d'empowerment à travers les divers cadres et niveaux et à l'intérieur de ceux-ci.

Les différents niveaux auxquels *l'empowerment du groupe cible* est envisagé sont définis comme suit:

- Premièrement, l'empowerment est visé au niveau individuel. Il s'agit ici de 'power from within' (force venant de l'intérieur), basé notamment sur l'activation des qualités personnelles, le développement des aptitudes dans le but de renforcer la confiance en soi, la conscience personnelle, l'autonomie, et cetera.
- Deuxièmement, l'empowerment est envisagé au niveau collectif. Il s'agit dans ce cas d'exploiter les ressources présentes dans l'entourage immédiat, notamment le soutien social venant, par exemple, de 'compagnons de sort' ou de pairs. C'est ce que l'on désigne par l'expression de 'power with' en référence aux forces de l'organisation personnelle, au partage de récits et à la collaboration dans l'interprétation des faits et la réalisation de buts.
- Troisièmement, l'empowerment est envisagé au niveau politico-social. Il s'agit ici de 'power' dans son deuxième sens de pouvoir, à savoir le pouvoir de provoquer des changements à un niveau allant au-delà de l'existence individuelle, par exemple de changer les préjugés, d'améliorer l'accès aux services et aux sources d'aide, d'agir sur les lois et les règlements. Les deux dimensions qui précèdent contribuent à la troisième, que l'on résume comme 'power to'.

En ce qui concerne *les conditions requises par l'empowerment*, il faut notamment veiller à:

- la relation du demandeur d'aide/client avec le ou les aidants/accompagnateurs; ces derniers ne sont pas des experts, mais bien des facilitateurs qui, en partant d'une attitude de base et en considérant le groupe cible comme acteur à part entière, stimulent le processus de renforcement;
- la création d'organisations compétentes favorisant l'empowerment: en plus de stimuler celui de leur personnel et de créer les conditions de base nécessaires à celui-ci (par exemple par le biais d'une mission portée de façon collective, de l'inter- ou de la supervision, de la formation, d'effectifs et de moyens suffisants), il s'agit ici d'instaurer une collaboration entre diverses équipes et avec d'autres organisations, ainsi que d'influencer la politique et sa mise en œuvre, notamment en remplissant et en ancrant une fonction d'alerte;
- un environnement centré sur les forces: ici, c'est de la création de niches qu'il est question: on encourage et on crée des niches qui favorisent l'empowerment

- (par exemple des lieux de rencontre accessibles à tous, l'intégration d'accompagnateurs, les projets 'copains', 'buddy', etc.);
- une politique centrée sur les forces: une politique facilitatrice se centre sur les forces des personnes et soutient, stimule, exploite et crée des sources de force et de soutien dans leur environnement et des conditions d'empowerment parmi tous les secteurs/acteurs impliqués et leurs organisations (entre autres en stimulant la constitution de réseaux entre organisations et secteurs et l'optimisation de l'acquisition et des échanges de savoir);
 - l'implication d'experts de vécu aux différents niveaux: ce sont des bâtisseurs de passerelles et des améliorateurs de qualité offrant une plus-value dans le domaine de l'empowerment sur le plan individuel (la personne de liaison elle-même; le demandeur d'aide ou client, l'accompagnateur), l'(organisme d') accompagnement, le groupe cible au sens large, la politique et la société tout entière.

2.3 L'empowerment en lien avec le projet pilote

Une méthodologie comme l'implication d'experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale est décrite sur la base du paradigme de l'empowerment comme une méthodologie de lutte contre la pauvreté centrée sur les forces. À la lumière des explications qui précèdent, il est clair que le projet pilote doit être défini sur la base du paradigme de l'empowerment comme une tentative de réaliser une condition puissante d'empowerment des personnes en situation de pauvreté au niveau socio-politique. Cela ressort aussi explicitement des principaux objectifs du projet, cités plus haut: en impliquant des experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, on vise l'introduction du point de vue des personnes en situation de pauvreté dans les services publics fédéraux ainsi que l'amélioration de l'accessibilité de ces services publics à tous les citoyens, parmi lesquels les personnes en situation de pauvreté.

Ce potentiel de 'force' de la méthodologie s'apparente directement à la force que les personnes en situation de pauvreté retrouvent en elles-mêmes au fil d'un parcours de formation et de mise au travail en tant qu'expert de vécu. L'objectif et la mise en œuvre du projet ne peuvent pas non plus laisser de côté le potentiel de forces individuelles et collectives de l'empowerment, qui contribuent à la réalisation de cette forme de pouvoir socio-politique. Il s'agit ici de réaliser l'empowerment individuel et collectif des experts de vécu impliqués et de créer les conditions d'empowerment nécessaires chez tous les partenaires et à tous les niveaux impliqués.

La responsabilité partagée visée ici concerne outre les experts de vécu et le SPP-IS les différents services publics en collaboration avec lesquels ce dernier doit jouer son rôle de programmeur transversal. La sollicitation de cette responsabilité partagée suppose également que les partenaires soient armés en conséquence. Le développement des forces des experts de vécu doit aller de pair avec des mesures

de soutien et de facilitation qui reconnaissent, révèlent, renforcent et si nécessaire font naître les forces chez l'ensemble des personnes concernées.

3. Méthodologie de l'enquête

3.1 Un modèle d'évaluation réaliste pour une enquête de qualité

Dans cette mission d'évaluation, nous optons pour *une approche d'évaluation dite 'réaliste'*.⁶ La théorie politique sous-jacente constitue à cet égard le fil conducteur et la pierre de touche. Par 'théorie politique', nous désignons la relation supposée entre problème politique, engagement politique et objectifs finaux à atteindre. Un modèle d'évaluation réaliste accorde une grande importance au contexte politique, au réalisme de la politique, aux éléments actifs et à la mise en œuvre de celle-ci, sans pour autant éluder la question des effets. Dans l'approche réaliste, politique et instrument politique ne sont pas des 'constructions', mais bien des mécanismes et des structures existants, dont le fonctionnement n'est pas forcément garanti ni visible en toute circonstance. L'évaluateur réaliste se plonge à la fois dans la politique même (pourquoi cela devrait fonctionner, quelles sont les composantes actives) et dans le 'contexte' (dans quelles circonstances et pour quel groupe cible la politique fonctionne-t-elle ou non).

Dans cette approche, la *reconstruction de la théorie politique* constitue une première étape importante. Elle a déjà en grande partie eu lieu dans le cadre de la précédente mission d'évaluation⁷ (Demeyer, Rea & Devleeshouwer, 2008).

Sur la base de cette théorie politique, il faut ensuite définir un cadre d'évaluation. Celui-ci doit préciser sur quels thèmes l'enquête portera et de quelle façon un jugement sera élaboré à partir des résultats (voir ci-après, 'Questions de l'enquête').

En tant qu'enquêteurs, nous partons aussi du principe qu'une évaluation sert surtout à apprendre des choses ('not to prove but to improve'). Tant les enquêteurs que les politiques ont intérêt à pouvoir évoluer dans le cadre d'une organisation apprenante, dans laquelle on est en mesure d'adopter si nécessaire une attitude d'apprentissage.

Comme paradigme d'enquête, nous avons opté pour une *approche qualitative*. Cette approche est celle qui convient le mieux au caractère informatif de l'évaluation.

⁶ Les fondateurs de cette approche sont entre autres Pawson & Tilley dans une publication intitulée *Realistic Evaluation*, de 2007. Cette approche est notamment utilisée par le bureau néerlandais 'Research voor Beleid' (www.research.nl). Elle se distingue des schémas d'évaluation quasi-expérimentaux ou constructivistes. On trouve plus d'information à ce sujet dans *BASIS. Tijdschrift voor beleidsonderzoek*: www.basis-online.nl, entre autres le numéro spécial 'évaluation' de 2006.

⁷ Présenté au colloque du 12 février 2008.

Elle suppose de faire usage de méthodes d'enquêtes qualitatives (voir ci-après 'Déroulement de l'enquête'). L'attitude de l'enquêteur se caractérise par un mélange de distance et d'implication, de réflexion et de réception. Le concept d'objectivité se fonde d'une part sur l'évitement des distorsions 'subjectives', d'autre part sur le fait de laisser parler l'objet.

3.2 Le cadre d'évaluation

Cette mission porte sur l'évaluation de la situation actuelle du projet (période: mai 2008 - décembre 2009). Au cours de cette période, le nombre d'experts de vécu a augmenté suite à l'engagement de douze personnes (six néerlandophones et six francophones). L'objet de cette évaluation est le déroulement du projet et ses résultats ainsi que ceux des (nouveaux) instruments impliqués (notamment l'élargissement de l'équipe de coordination, la collaboration avec d'autres services publics fédéraux (par ex. Selor/SPF Personnel et Organisation), mise sur pied d'une formation propre). Nous abordons ci-après les principales questions de l'enquête.

La question de *l'efficacité* de cette méthodologie dans la lutte contre la pauvreté menée par le gouvernement fédéral est évidemment centrale. Pour y répondre, il faut laisser aux projets et aux évolutions qu'il entraîne suffisamment de temps et d'espace. Lors des évaluations précédentes, il était un peu trop tôt pour pouvoir faire à ce sujet des déclarations étayées. Peut-être peut-on, aujourd'hui, après 4 ans, enregistrer davantage d'indications qui montrent que le projet exerce une influence sur le terrain de la lutte contre la pauvreté et d'une meilleure accessibilité des prestations de services.

Une deuxième question est celle de *l'efficacité* des moyens engagés. Il convient ici de mesurer l'impact des nouveaux modes et instruments de travail ainsi que la concordance entre les différentes actions et lignes de communication.

Partant de ces deux grandes questions d'*évaluation*, on peut en élaborer une série d'autres, plus ciblées, relatives aux éléments ou aux aspects spécifiques du projet pilote. Nous distinguons quatre grands thèmes:

- intégration du projet pilote dans la politique générale de lutte contre la pauvreté des autorités fédérales;
- portée du projet dans les différentes administrations;
- mise au travail des experts de vécu;
- formation des experts de vécu.

4. Déroulement de l'enquête

4.1 Entre plan et action

Pour la collecte des données, nous avons opté pour une combinaison des différentes méthodes d'enquête qualitatives ('triangulation') permettant d'élargir, de renforcer ou au contraire d'infirmer les informations: analyse de documents, observation participative, groupes de discussion et entretiens semi-structurés avec des acteurs-clés.

En pratique, cette mission d'évaluation est apparue comme très difficile, non seulement en raison de la complexité du projet (nombre élevé d'objectifs opérationnels et d'acteurs), du peu de temps disponible et du timing (l'enquête a débuté juste avant les vacances d'été), mais aussi des changements opérationnels intervenus pendant la période d'évaluation. Concrètement, le remplacement (suivi de déplacements internes) des trois coordinateurs du projet en quelques mois a compliqué l'exécution pratique de l'enquête. Ces coordinateurs étaient en effet les principales personnes de contact désignées pour certains aspects de la collecte des données (i.c. pour l'analyse de documents et les entretiens eux-mêmes) et l'organisation de quelques autres volets de cette collecte (i.c. invitations et briefings destinés aux groupe cibles et sélection des répondants parmi les experts de vécu).

Bien entendu, il peut arriver que des changements importants se produisent en cours de projet. Les chances de réussite de l'enquête ne peuvent dans ce cas continuer à exister ou à croître que si l'on joue de manière suffisamment ouverte et flexible sur les possibilités et les limites imposées par la réalité sociale aux planings fixés.

Dans les paragraphes qui suivent, nous commentons le déroulement concret des différentes méthodes de collecte de données utilisées.

4.2 Analyse de documents

Les deux rapports d'évaluation précédents ont servi de 'point de départ' à cette troisième évaluation. Nous avons également fait usage des nombreuses données rassemblées tant au sein de l'équipe de coordination du SPP-IS que dans les différents lieux de travail au sujet du déroulement du projet. Il s'agit notamment de plans stratégiques, de rapports annuels, de rapports de suivi et d'évaluation internes. Une analyse des principaux documents nous a permis de suivre de près le projet de l'intérieur.

4.3 Observation participative

Pour bien comprendre la progression du projet au cours de la période d'évaluation, nous avons décidé d'assister en observateurs aux principales rencontres organisées par le SPP-IS au cours de la période, à savoir:

- la concertation multilatérale entre équipe du projet et services de détachement, dont les principaux objectifs étaient une bonne compréhension réciproque, la garantie d'un mentorat et d'un suivi et l'ancrage politique;
- les réunions du comité d'accompagnement, chargé de surveiller la progression du projet, auxquelles participent tous les partenaires importants comme les régions et communautés, le Service de lutte contre la pauvreté et le Réseau belge de lutte contre la pauvreté.

Pendant la durée de l'enquête d'évaluation, nous avons assisté à six réunions:

- 10 juin 2009: concertation multilatérale;
- 23 septembre 2009: comité d'accompagnement;
- 25 septembre 2009: concertation multilatérale;
- 18 novembre 2009: comité d'accompagnement;
- 09 décembre 2009: concertation multilatérale;
- 27 janvier 2010: comité d'accompagnement.

4.4 Groupes de discussion

La méthode des groupes de discussion se base sur une discussion de groupe structurée.⁸

Cette méthode permet d'obtenir rapidement et efficacement un échange d'informations et d'expériences maximal. Elle présente comme avantage supplémentaire que l'interaction de groupe fournit des informations plus nombreuses ou de meilleure qualité qu'une série d'entretiens individuels. Une discussion de groupe peut en effet mener à des questions et à des réponses (de part et d'autre) auxquelles l'accompagnateur/enquêteur n'aurait pas pensé de lui-même, ce qui fournit un supplément d'information. Comme les gens réagissent les uns aux autres, une information détaillée peut être récoltée et un effet boule de neige se produit bien souvent: une remarque innocente d'un participant donne lieu chez les autres à une série de commentaires parfois très éclairants. Autre avantage: les participants ont l'occasion de recevoir des précisions si nécessaire, tandis que l'accompagnateur/enquêteur peut creuser un sujet s'il le désire. La plus-value de ce mode de travail réside dans le fait que les répondants s'informent mutuellement et qu'une plus grande implication peut être instaurée.

⁸ Cette présentation de la méthode des groupes de discussion est fondée sur celle que nous avons publiée dans: Van Regenmortel T. (2007), *Focus op: maatschappelijk kwetsbare jongeren in Leuven. Profiel, aanbod en beleidsacties op het vlak van welzijn en werk op basis van structureel overleg*, HIVA-K.U.Leuven et OCMW Leuven, Louvain.

Le rôle structurant de l'accompagnateur/enquêteur consiste à enregistrer les expériences des participants, les points sensibles qui se présentent, les solutions (interventions) envisageables et leurs effets. L'accompagnateur joue un rôle de modérateur ou de facilitateur. Il est avant toute une personne à l'écoute, il recentre si nécessaire les discussions sur le thème, mais intervient aussi peu que possible. L'interaction entre participants est capitale, car il s'agit d'apprendre à connaître leurs expériences, leur vécu et leurs perspectives. On ne cherche pas à atteindre un consensus ni à exercer une quelconque influence.

Nous avons prévu trois groupes (bilingues) de discussion à travers lesquels nous comptons approcher trois points de vue différents:

- le point de vue des responsables DRH dans les administrations publiques concernées et au SPF-PO;
- le point de vue des mentors et des coachs qui dirigent et soutiennent les experts de vécu;
- le point de vue des responsables politiques dans les différentes administrations publiques concernées.

Les points que nous souhaitons aborder étaient:

- la familiarisation de chacun avec le projet;
- le rôle de chacun dans le projet et vis-à-vis des experts de vécu impliqués ainsi que l'influence éventuelle à cet égard de la formule du détachement;
- l'accueil et l'intégration de l'expert de vécu au sein du service;
- le travail concret de l'expert de vécu;
- les résultats perçus et l'impact du projet au sein du service.

Les expériences et la perspective individuelles sont toujours placées au centre, qu'il s'agisse d'en déduire des points sensibles, des bonnes pratiques ou des pistes de solutions.

La principale divergence du déroulement concret de l'enquête par rapport au planning prévu concerne l'organisation de deux groupes de discussion à la place de trois. Le début de ce volet de l'enquête ayant dû être postposé, il n'a pas été possible d'organiser le troisième groupe compte tenu de l'agenda chargé des responsables politiques des différentes administrations publiques concernées. La possibilité d'une série d'entretiens avec des acteurs clés extérieurs au SPP-IS ayant été envisagée, nous avons opté pour des entretiens individuels avec quelques-uns de ces responsables politiques (cf. point suivant).

Il faut aussi noter que dans le groupe de discussion des responsables DRH, seule une minorité des participants appartenaient effectivement au département DRH de leur service public. En nous renseignant, nous avons appris que les services invités avaient préféré déléguer quelqu'un qui était au courant du projet plutôt qu'un délégué DRH qui ne l'était pas. La faible implication dans le projet des

départements DRH des différents services publics a été signalée explicitement à plusieurs reprises au cours de cette enquête.

En annexe, nous avons repris les listes des services publics délégués par groupes de discussion.

4.5 Entretiens oraux, semi-structurés, avec les acteurs clés

En vertu de l'approche qualitative de l'enquête, des entretiens semi-structurés ont été organisés avec les acteurs clés.

Ces acteurs appartenaient pour la plupart au SPP-IS, plus précisément à l'équipe directrice du projet (le président du SPP-IS en qualité de directeur de projet, la chef de Service lutte contre la pauvreté, les coordinateurs de projet, les experts de vécu impliqués) et les experts de vécu actifs dans le projet via le détachement. Par ailleurs, nous avons prévu la possibilité d'une série d'entretiens avec des acteurs clés extérieurs au SPP-IS.

En choisissant la formule de l'entretien semi-structuré, fondé sur une liste non exhaustive de thèmes et/ou de questions ouverts, larges et généraux, nous visions à:

- faire en sorte que l'entretien prenne et conserve le caractère d'une conversation ouverte, informelle, entre partenaires de même niveau;
- laisser du champ à des interprétations subjectives;
- recueillir outre les sujets questionnés de manière générale des informations non attendues.

On trouve en annexe les listes de thèmes qui ont guidé les entretiens avec les membres de l'équipe du projet et les experts détachés.

4.5.1 Les acteurs du SPP-IS

En ce qui concerne les acteurs du SPP-IS, nous avons interrogé huit personnes sur la base de leur implication dans l'équipe du projet. Une exception a été faite à la méthode de l'entretien oral semi-structuré, en l'occurrence avec le coordinateur sortant de l'équipe néerlandophone d'experts de vécu. Il n'a pas été possible de prendre rendez-vous avec cette personne pour un entretien oral, si bien que nous avons décidé de solliciter de sa part une réflexion écrite très ouverte sur les principaux développements, les éventuels points sensibles et les suggestions relatifs au projet. Les sept autres entretiens (oraux semi-structurés ceux-là) ont été organisés avec:

- le président;
- le directeur DRH;
- la chef de Service lutte contre la pauvreté;

- le coordinateur 'gestion générale du projet' (parti en septembre);
- le coordinateur de l'équipe francophone d'experts de vécu (parti en décembre);
- le nouveau coordinateur (entré en fonction en octobre et ensuite promu 'coordinateur général') de l'équipe néerlandophone d'experts de vécu;
- l'experte de vécu néerlandophone, accompagnatrice.

Ensuite, nous avons également organisé des entretiens oraux semi-structurés avec une sélection d'experts de vécu détachés dans les différents services publics fédéraux. Ces experts n'ont pas été sélectionnés au hasard, mais selon des critères soigneusement choisis (ils constituent ce que l'on appelle un 'échantillon théorique').

Pour la sélection des experts détachés néerlandophones, une série de critères de sélection pertinents et une proposition de répartition selon ces critères ont été définis avec le nouveau coordinateur de l'équipe néerlandophone d'experts de vécu et l'expert de vécu de l'équipe du projet. Dans la perspective d'organiser six entretiens effectifs, les critères suivant ont été retenus:

- la disponibilité des répondants potentiels (étant donné le fait que quelques experts de vécu étaient en congé de maladie);
- une majorité d'experts de vécu de la 'nouvelle levée' (c.-à-d.: engagés au cours de la période d'évaluation mai 2008 - décembre 2009), de préférence quatre;
- une différenciation selon la formation (formation assurée par l'asbl De Link ou nouvelle formation) (c.-à-d. celle de 'Jeugd en Handicap' du CVO Sité, faisant suite au parcours préliminaire du Centrum Basiseducatie Brusselseer);
- une différenciation selon le projet de détachement, autrement dit: s'agit-il d'un accord de coopération entièrement neuf entre le SPP-IS et un autre service administratif ou d'un accord existant (à l'intérieur duquel le projet de détachement a été ou non réorienté).

Lors de la concertation, il a également été décidé de présenter le projet d'enquête d'évaluation et, plus spécifiquement, d'entretiens oraux semi-structurés avec une sélection d'experts de vécu lors de la prochaine réunion d'équipe des experts néerlandophones. Après accord général sur la participation et la garantie de l'anonymat, l'enregistrement audio de l'interview et le libre choix du lieu de l'entretien (sur le lieu de travail, au SPP-IS ou à domicile), les experts sélectionnés ont été contactés par écrit ou par téléphone pour une prise de rendez-vous.

Au moment de la sélection (début octobre 2009), douze experts de vécu étaient au service des autorités fédérales. Avant même la fin la période d'évaluation considérée (mai 2008 - décembre 2009), deux nouveaux experts ont été engagés, ce qui portait le nombre total d'experts néerlandophones à quatorze.

Sur les douze experts néerlandophones en fonction, six ont été interrogés. Parmi eux:

- quatre (sur huit) nouvellement engagés⁹ et deux (sur quatre) en service depuis plus longtemps;
- trois (sur huit) formés par l'asbl De Link et trois (sur quatre) ayant bénéficié de la nouvelle formation;
- quatre (sur cinq) engagés dans le cadre d'un tout nouvel accord de coopération, un (sur trois) dans le cadre d'un projet plus ancien;¹⁰
- trois ont choisi d'être interrogés chez eux, deux dans un local séparé du SPP-IS et un sur le lieu de détachement.

Les entretiens ont duré une heure et demie à deux heures.

En ce qui concerne la sélection d'experts de vécu détachés francophones, les mêmes critères ont été retenus en concertation avec le coordinateur de l'équipe francophone, si ce n'est qu'ici, il a fallu tenir compte d'une différence dans la formation. En raison de retards dans la communication des données de contact de ces experts de vécu, de difficultés lors de la prise de contact téléphonique et de non-réponse aux mails envoyés, seuls trois des cinq experts sélectionnés ont effectivement été interrogés. Ces entretiens ont tous eu lieu sur le lieu de détachement et ont duré environ deux heures.

4.5.2 Acteurs clés extérieurs au SPP-IS

En ce qui concerne les acteurs clés extérieurs au SPP-IS, quatre entretiens ouverts ont eu lieu, en l'occurrence avec:

- le directeur général Organisation du SPF-PO;
- l'administrateur-général du HZIV/CAAMI;
- le jobcoach de Vokans;
- le jobcoach d'Alter.

4.6 L'analyse

Sur la base du paradigme de l'empowerment et au moyen d'une analyse qualitative approfondie et d'une interprétation des données rassemblées, nous avons intégré les résultats d'enquête dans deux types d'analyses, une thématique et une transversale.

Le point de départ d'une enquête qualitative est qu'elle se centre non pas sur les faits proprement dits, nus, mais bien sur le vécu, sur la vie assortie d'interprétations. Son but est de savoir comment les personnes impliquées vivent et inter-

⁹ Deux d'entre eux remplaçaient les personnes de la levée précédente qui étaient parties.

¹⁰ Pour l'un des nouveaux experts de vécu engagés, un projet devait encore être mis en au point.

prêtent leurs expériences, afin d'en comprendre la thématique centrale et d'identifier des points permettant d'améliorer la gestion et la pratique.

Le *focus sur la compréhension* renvoie à l'approche herméneutique qui sous-tend l'enquête qualitative: une approche philosophique centrée sur l'interprétation et la compréhension des textes.¹¹ Dans ce cas, le concept de 'texte' n'englobe pas seulement les documents écrits, mais aussi, par exemple, les entretiens, les œuvres d'art et même les interventions et les manifestations. Il doit donc être compris comme 'texte social' ou peut-être plus largement encore, comme toute forme de communication (Kinsella, 2006).¹²

La compréhension est atteinte dans ce que Gadamer (1996)¹³ nomme une *fusion d'horizons* ('fusion of horizons'). Celle-ci ne peut avoir lieu qu'à travers, d'une part, l'entretien d'une relation continue avec le texte et, de l'autre, une prise de conscience et une remise en question des préjugés et suppositions personnels. C'est là la seule façon de comprendre le sens de ce qui est dit et de son contexte. Gadamer compare l'art d'interpréter avec l'art de traduire dans la mesure où, dans les deux cas, l'accentuation de certains éléments entraîne toujours la répression ou l'élimination d'autres. Cette 'mise en exergue' de certains éléments constitue certes la tâche de l'enquêteur interpréteur, mais elle pose aussi une limite importante à toute enquête interprétative. Le phénomène a été résumé avec concision par Cixous et Calle-Gruber (1997)¹⁴ dans l'affirmation selon laquelle tous les récits racontent une histoire 'à la place d'une autre histoire'. Les défis importants liés à cette notion sont la découverte d'un langage commun dans lequel et à travers lequel toutes les personnes impliquées dans une enquête peuvent aborder les textes concernés et la reconnaissance du rôle de l'enquêteur comme un rôle apparenté à celui du traducteur, c'est-à-dire d'une personne qui met en exergue une histoire, qui donne une intonation à tout ce qui est dit lors de l'entretien.

L'attention va donc à tout ce qui apparaît comme significatif, à ce qui génère une complexité (réelle) et non une simplification (idéelle). On rejette ici la possibilité d'une lecture unique, décisive et on souligne à nouveau la nécessité d'une subjectivité attentive (alerte et critique) de l'enquêteur ('vigilant subjectivity') (Kinsella, 2006).

11 Nous avons déjà introduit à cette approche dans Steenssens K., Degavre F., Sannen L., Demeyer B., Van Regenmortel T. (avec la collaboration de De Blander R. & Nicaise I.) (2007), *Leven (z)onder leefloon. Deel 1. Onderbescherming onderzocht*, HIVA-K.U.Leuven, Louvain.

12 Kinsella E.A. (2006, May), 'Hermeneutics and Critical Hermeneutics: Exploring Possibilities within the Art of Interpretation', in: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 7 (3), art. 19.

13 Gadamer H.G. (1996), *Truth and Method* (traduction revue par Weinsheimer J. & Marshall D.G.), Continuum, New York.

14 Cixous H. & Calle-Gruber M. (1997), *Rootprints: memory and life writing*. Routledge, New York.

Nous pouvons désigner par la notion de *cercle herméneutique* le processus méthodologique général selon lequel notre analyse s'est déroulée. Cette notion renvoie à la dépendance réciproque liant la compréhension de l'ensemble d'un 'texte' et celles des parties qui le composent. Schwandt (2001)¹⁵ l'exprime en affirmant que la construction du sens d'un tout donne un sens aux éléments du tout et que pour saisir le sens des éléments, il faut s'appuyer sur une certaine vision du tout. Les deux 'pôles' du cercle (tout et éléments) s'éclairent donc réciproquement. Ce cercle herméneutique et, à travers lui, le processus de compréhension, est continuellement nourri par des informations et des visions neuves. Comme ce processus reconnaît et reflète la complexité de la recherche d'une compréhension, il s'agit souvent d'un processus chaotique. En tant que processus de compréhension progressant de manière circulaire, cette notion explique aussi pourquoi, dans une enquête qualitative, il est souvent difficile voire dangereux de présenter des résultats intermédiaires: au cours d'une compréhension progressive, les réflexions et visions antérieures deviennent parfois impensables. Idéalement, le processus ne se termine que lorsqu'une certaine saturation de connaissance se fait sentir: l'enquêteur ne fait (provisoirement) plus de nouvelles découvertes et/ou est satisfait du niveau de compréhension atteint.

Nous nous sommes centrés dans notre analyse sur quatre grands thèmes distingués dans le cadre de l'enquête (voir supra). Pour plus de clarté, nous débutons néanmoins par un thème supplémentaire, à savoir le rôle de l'équipe du projet et le management du projet. Ensuite, nous nous concentrons immédiatement sur le cœur du projet: la mise au travail d'experts de vécu. Il s'agit d'une analyse plutôt chronologique, processuelle, basée sur le déroulement très concret de la mise au travail dans la pratique. En troisième lieu, nous nous penchons sur l'encadrement du projet dans la politique de lutte contre la pauvreté des autorités fédérales, en particulier sur la création d'une fonction générique et l'ancrage du projet dans la mission générale du SPP-IS en matière de lutte contre la pauvreté. Dans un quatrième et un cinquième points, nous abordons la portée du projet dans les différentes administrations et la formation des experts de vécu. Nous concluons par quelques remarques transversales sur les différents thèmes.

¹⁵ Schwandt T. (2001), 'Hermeneutic circle', in: *Dictionary of qualitative inquiry*, Thousand Oaks, CA, Sage Publication, pp. 112-118.

CHAPITRE 2

RÉSULTATS DE L'ENQUETE

1. Rôle de l'équipe et du management du projet

1.1 Composition et tâches de l'équipe du projet

Porteur du projet, le SPP-IS joue un rôle prépondérant dans son développement et sa conduite. Structurellement, l'équipe est composée d'un chef de projet, le président du SPP-IS, de la responsable du Service politique de la pauvreté, de trois coordinateurs et de deux experts de vécu.

Le chef de projet veille en premier lieu à garder le cap des objectifs à atteindre:

- continuer à sensibiliser les services publics fédéraux à l'intégration de la dimension pauvreté dans leur pratique;
- implémenter la fonction générique 'expert de vécu' dans la cartographie de la fonction publique;
- contribuer à la mise en place d'une formation délivrant le diplôme de l'enseignement secondaire supérieur afin d'accéder au niveau C et par là même servir de passerelle vers d'autres fonctions au sein de l'administration.

En deuxième lieu, le chef de projet veille à maintenir le contact avec les responsables politiques de façon à assurer le caractère transversal du projet.

La responsable du Service lutte contre la pauvreté prend en charge la conduite stratégique du projet et rend compte au niveau supérieur.

Avec l'engagement de douze experts de vécu supplémentaires depuis mai 2008, il devenait nécessaire d'élargir l'équipe de coordination, qui est passée de deux à trois personnes. Ces trois coordinateurs ont le même profil de fonction, mais, en pratique, leurs tâches sont distribuées différemment.

Un coordinateur est plus spécifiquement chargé des aspects institutionnels, administratifs et budgétaires. Cette coordination multilatérale gère les contacts avec les services concernés, organise le réseau des experts de vécu, réunit le comité de pilotage et la concertation multilatérale entre tous les acteurs et est responsable de la communication externe.

Les deux autres coordinateurs s'occupent directement des équipes néerlandophones et francophones des experts de vécu. Ils sont responsables de la coordination bilatérale entre les experts de vécu et les services d'accueil de ceux-ci et interviennent à ce titre dans la préparation, l'intégration et le suivi.

La coordination est une tâche difficile et prenant énormément de temps. Les coordinateurs doivent d'une part, contacter et convaincre les services d'adhérer au projet et accueillir un ou plusieurs experts de vécu et d'autre part, préparer et accompagner ces mêmes experts de vécu dans leur environnement professionnel. Ensuite, chaque détachement est un cas particulier dans une situation nouvelle qui demande un traitement spécifique, c'est-à-dire qu'il faut identifier les besoins des services et vérifier si les experts de vécu pressentis peuvent y répondre.

Pendant la période de référence de notre évaluation, nous avons pu constater quatre changements de personnel dans l'équipe de coordination, dont trois depuis juin 2009. Ainsi, en quelques mois, toute l'équipe de coordination a été renouvelée au sens propre du terme puisque ces personnes ont été recrutées à l'extérieur du projet et du SPP-IS.

Deux experts de vécu font également partie de l'équipe de coordination. Ces deux personnes jouent un rôle de courroie de transmission entre les coordinateurs et les experts de vécu sur le terrain. Elles sont en contact direct avec les experts de vécu et interviennent en cas de difficultés de gestion quotidienne rencontrées dans leur travail ou sur le plan personnel. Ces personnes ont aussi joué un rôle important dans la formation préparatoire des nouveaux experts de vécu.

1.2 Problèmes et défis

Le projet est arrivé dans une phase qui requiert une *stabilisation et une consolidation* de sa structure et de ces procédures. Mais vu la pression horaire engendrée par l'obligation des deux nouveaux engagements, il n'est guère ou pas resté pour ce point (cf. infra). Les acteurs clés signalent que cela se paie: trop souvent, la gestion de crise a dû compenser le manque d'une structuration solide. De plus, les mouvements de personnel dans l'équipe de coordination ont pu provoquer une certaine instabilité au regard du contact et du suivi avec les services et les experts de vécu.

D'une manière plus globale, le SPP-IS doit développer un plan d'orientation et d'action qui vise à consolider le projet et prépare à sa mise en œuvre plus systématique.

Il faut aussi prendre le temps de la réflexion concernant la nouvelle structure de la coordination non seulement dans le cadre des remplacements actuels de personnel mais aussi dans la perspective de sortie de projet qui apportera aussi des modifications dans les tâches à réaliser.

À ce propos, nous constatons que la coordination dédoublée pour les deux groupes linguistiques risque in fine de favoriser le développement, déjà établi, d'approches différenciées du côté francophone et néerlandophone. Tous les acteurs clés sont bien entendu d'accord pour dire qu'il est important que les experts de vécu puissent avoir un contact dans leur langue auprès de leur employeur. Toutefois, *via* différents acteurs, nous percevons aussi des signes de polarisation dans l'approche du fonctionnement quotidien des deux groupes linguistiques. L'approche très divergente des réunions d'équipe qui caractérise les deux groupes linguistiques, mais aussi le report ou l'annulation régulière des réunions de réseau commune sont mentionnés comme preuves de cette fracture croissante.

2. La mise au travail des experts de vécu

Dans ce paragraphe, nous faisons part de nos résultats d'enquête concernant le déroulement de la mise au travail des experts de vécu dans la pratique. Il s'agit de leur mise au travail dans un processus très concret ayant pour contexte les services publics fédéraux. Au préalable, nous nous attachons à deux caractéristiques générales de cette mise au travail.

D'abord, elle doit être conçue comme une *donnée relationnelle* ou *sociale interactive*, qui implique des responsabilités individuelles et collectives. Dans le contexte du projet pilote, il s'agit ici d'un ensemble complexe de relations dont le noyau est composé par l'expert de vécu, les membres du SPP-IS et les membres du service de détachement. Ensuite, les personnes et les organisations extérieures au contexte des autorités fédérales font également partie de cet ensemble relationnel (par ex. pour les formations). Les responsabilités partagées de tous ces partenaires requièrent à leur tour l'existence d'une implication et d'un outillage partagés.

L'implication partagée se concrétise dans la réalisation de la participation, décrite plus tôt comme 'autorité et influence basées sur l'information et la compréhension'. En d'autres mots, il s'agit ici de créer une copropriété ('co-ownership') en faisant connaissance avec la portée du projet.

L'outillage partagé consiste concrètement en mesures de soutien et de facilitation destinées à identifier, à reconnaître, à développer, à renforcer et si nécessaire à créer des forces chez les acteurs impliqués.

Par ailleurs, la mise au travail doit être considérée comme un processus. Il s'agit par essence d'un développement. L'espace et le temps accordés aux parties impliquées pour grandir et changer représentent donc des conditions sine qua non.

2.1 Phase initiale: recrutement et accueil des experts par le SPP-IS

2.1.1 Recrutement et sélection

À partir de décembre 2008, une 'nouvelle levée' d'experts de vécu a été engagée par le SPP-IS. Outre l'élargissement de l'effectif d'experts tel que prévu dans la nouvelle phase du projet, ces engagements concernaient aussi le remplacement de quelques experts ayant quitté leur fonction (essentiellement du côté néerlandophone).

Pour la première fois, des *personnes qui n'avaient pas suivi la formation de l'asbl De Link* ont été engagées dans l'équipe néerlandophone. Ce choix découlait d'une part du nombre limité de personnes disponibles détenteurs du certificat lié à cette formation et, d'autre part, du refus de l'asbl De Link d'envoyer encore des personnes en cours de formation en stage au SPP-IS. Ce dernier s'est donc vu obligé de recruter également des personnes qui n'étaient pas impliquées dans l'asbl De Link. Sur les neuf experts de vécu néerlandophones nouvellement engagés, quatre avaient déjà obtenu leur certificat, les autres pas. Du côté francophone, tous les experts de vécu engagés (six) devaient, comme dans les phases précédentes du projet, encore poursuivre leur formation.

Cela signifiait que:

- le SPP-IS devait à présent élaborer un parcours de formation propre du côté néerlandophone également;
- que, pour la sélection de nouveaux collaborateurs, une procédure élargie de recrutement et de sélection devait être envisagée.

Nous reparlerons plus loin de l'élaboration d'un nouveau parcours de formation du côté néerlandophone. En ce qui concerne la procédure de recrutement et de sélection élargie, nous renvoyons au Rapport annuel 2008, qui en contient une description détaillée.

À la lumière de cette évaluation, nous remarquons tout d'abord qu'il s'agissait d'un recrutement large, passant par un appel à candidatures adressé tant du côté francophone que du côté néerlandophone (outre aux diplômés de l'asbl De Link) aux CPAS des grandes villes. Ce large recrutement a mené à la composition d'un groupe d'*experts nettement plus diversifié, en tout cas du côté néerlandophone.*

Outre des experts de vécu avec ou sans expérience de travail, le projet comptait désormais des candidats-experts qui n'avaient été ni sélectionnés ni formés par l'asbl De Link. En lien avec cela, différents acteurs clés signalent une diversité croissante parmi les experts néerlandophones, tant en termes d'expérience de la pauvreté (au sens où il ne s'agit plus exclusivement d'expérience liée au noyau dur de la pauvreté) qu'en termes de formation (au sens où la formation diffère à la fois au point de vue contenu et au point de vue durée ou degré de réalisation). En

combinaison avec les réflexions formulées concernant les tâches des experts dans le cadre du projet et des résultats provisoires, cela nous mène à des réflexions sur les critères spécifiques possibles de recrutement et de sélection applicables au groupe cible des experts de ce projet. Nous reviendrons sur ce point.

En ce qui concerne la convivialité et l'esprit de groupe, tant les membres de l'équipe du projet que les experts de vécu affirment ne pas avoir été affectés par la diversité croissante. Elle est au contraire plutôt perçue comme un enrichissement.

Une deuxième remarque concerne l'implication de deux organisations externes dans la phase ultérieure de la procédure de recrutement et de sélection: Kopa Scheldeland et la Mission locale d'Ixelles. Ces organisations se sont plus précisément occupées, après présélection sur curriculum vitae et lettre de motivation par l'équipe du projet, de l'organisation d'ateliers d'orientation destinés à trier les candidats selon les aptitudes et les attitudes requises par la fonction. C'est notamment sur la base des rapports de ces ateliers que les candidats ont été sélectionnés pour un entretien qui a été suivi d'une sélection définitive.

L'assistance par des organisations externes n'était *pas un luxe* pour l'équipe du projet (inexpérimentée dans ce domaine). Il faut cependant noter que l'approche concrète des deux organisations n'a pas été la même. Ainsi, l'atelier a duré presque trois semaines à plein temps du côté francophone alors du côté néerlandophone, il est resté limité à une. Dans le second cas, il n'a d'ailleurs pas entièrement donné satisfaction: les missions et tests proposés trahissaient une connaissance insuffisante du profil professionnel et de la fonction d'expert de vécu. Par contre, tous les experts sans exception ont mis en avant l'expérience positive, porteuse de soutien, de la rencontre avec des 'consorts' et du fonctionnement de groupe.

2.1.2 Le programme d'accueil

La sélection définitive a été, comme dans la phase précédente du projet, suivie d'un programme d'accueil au SPP-IS. Sur la base de ce que les acteurs clés de l'équipe du projet et les experts de vécu ont raconté à ce propos, l'importance de ce programme s'avère triple:

- il donne aux experts de vécu le temps de faire connaissance avec le contexte spécifique de l'administration et de s'y adapter;
- il est l'occasion de conclure les accords nécessaires entre le SPP-IS en tant qu'employeur et les experts de vécu;
- il offre la possibilité d'entamer un bon fonctionnement d'équipe (basé sur l'ouverture, la communication et l'échange).

Il est intéressant de préciser que ce programme d'accueil a débouché pour une série d'experts de vécu sur une 'période de rodage' plus longue, dont la durée a varié en fonction de la disponibilité des lieux de détachement. Cette constatation a mis en évidence un timing (trop rapide) des nouveaux engagements, qui ont

débuté à un moment où trop peu de lieux de détachement étaient disponibles. Cela nous mène au point suivant: le détachement vers les différents services publics.

2.2 Détachement

2.2.1 Préparation et familiarisation

Après la période d'accueil au SPP-IS, le détachement des experts vers les différents services publics débute. Pour préparer ces détachements, l'équipe présente le projet aux services publics et négocie avec eux. Ces négociations aboutissent à un protocole de coopération.

En lien avec le timing des nouveaux engagements, fixés à un moment où trop peu de lieux de détachement étaient disponibles, plusieurs acteurs clés signalent *les conséquences de la pression* ainsi créée:

- certains experts de vécu ont pu être détachés rapidement et ont parfois même eu leur mot à dire dans le choix du service ou du projet de détachement, tandis que d'autres ont dû attendre (beaucoup) plus longtemps et/ou n'ont rien eu à dire dans le choix du service ou du projet de détachement;
- toujours en lien avec cette étape du projet pilote, le temps a manqué pour restructurer et consolider les procédures sur la base des leçons tirées de la phase précédente du projet;
- les détachements n'ont pas toujours pu être préparés à fond.

On ne sera donc pas surpris que les avertissements précédents relatifs à la phase préparatoire des différents projets de détachement se fassent à nouveau entendre. Deux points doivent être particulièrement surveillés:

- le degré de prise en compte de la préparation (qui est informé et impliqué);
- le contenu de la préparation.

L'accord du supérieur hiérarchique du service de détachement potentiel est de toute façon indispensable pour pouvoir entamer les négociations avec le service concerné. Par ailleurs, les données des évaluations antérieures ont déjà mis en lumière *l'importance d'une information et d'une implication larges* au sein du service de détachement, pour que le projet soit connu et, donc, porté par le plus grand nombre. Cela concerne au minimum les (futurs) figures-clés du service (le département RH, le chef de service immédiat, le coach et le mentor). Cette importance est également soulignée par les acteurs clés de l'équipe du projet et mise en exergue dans leur 'scénario' idéal de la phase préparatoire. Pourtant, nous constatons par leur intermédiaire et celui de nos différents interlocuteurs qu'en raison de la pression du temps, l'implication lors des entretiens de présentation et de négociation des (futurs) figures clés reste *dans un certain nombre de cas trop faible* et parfois même inexistante. Plutôt qu'un processus d'insertion ménageant du temps

et de l'espace à l'information et à la compréhension progressives ainsi qu'à une appropriation du rôle dans le projet, il s'agissait dans ces cas d'un moment d'insertion pendant lequel la familiarisation avec le projet et l'expert de vécu impliqué prenait plutôt le caractère d'une confrontation non demandée. La première expérience de ces figures clés en lien avec le projet était donc celle d'une surcharge non souhaitée plutôt que d'un renforcement bienvenu, avec le risque que la méfiance et les résistances qui vont parfois de pair avec cette situation hypothèquent le déroulement futur du projet.

La précédente évaluation a également mis en évidence *l'importance de l'information et de l'implication réciproques*. Lorsque la mise au travail des experts est conçue comme une donnée relationnelle, un ajustement réciproque doit nécessairement se faire entre le service de détachement et l'expert. Dans cette perspective, le précédent rapport d'évaluation externe conseillait une analyse *in situ* du cadre propre au service de détachement au cours de la phase préparatoire. Bien que mise en pratique dans un cas seulement (au moyen d'un stage d'une semaine, effectuée par le coordinateur impliqué, dans le service de détachement), cette recommandation a immédiatement été décrite comme un mode de travail 'idéal' dans la mesure où il laissait du temps et de l'espace pour:

- faire connaissance avec la structure et la culture du service;
- faire connaissance avec le travail réel effectué sur le terrain;
- découvrir les attitudes et les attentes nourries à l'égard du projet;
- identifier les possibilités d'une mission réaliste pour l'expert de vécu.

Les entretiens, idéalement larges et réciproques, de présentation et de négociation ont pour objectif final la mise sur pied d'un *protocole de coopération*. Concernant la phase du projet à laquelle se rapporte cette évaluation, nous constatons également que si certains services de détachement s'appliquent activement à élaborer ce protocole (par exemple avec un plan échelonné ou un paquet de tâches), il se résume dans d'autres cas à un document négocié entre le SPP-IS et le service de détachement, se limitant essentiellement à un accord sur la mission du projet et restant pour par ailleurs plutôt évasif et général quant à l'implémentation concrète du projet. Dans un cas, la pression du calendrier a même mené à ce que l'expert de vécu soit engagé sans protocole de coopération.

Toutes les figures clés impliquées soulignent *l'importance d'un paquet de tâches clairement circonscrit dès le début* du détachement. L'évaluation intermédiaire faite par les jobcoachs impliqués souligne également que des progrès doivent encore être réalisés dans ce domaine. Quant à la rigidité du paquet de tâches, les opinions sont plutôt partagées. Alors que certains considèrent qu'un paquet de tâches structuré permet à tous les acteurs impliqués de trouver clairement leur place dans le projet et de gagner du temps, d'autres disent préférer des marges plus larges, laissant la fonction se développer et s'ancrer dans la pratique concrète.

Enfin, nous constatons que même si une information et une implication limitées et unilatérales pendant la phase préparatoire et un accord de coopération trop vague et général hypothèquent l'implémentation d'un projet de détachement, ils ne mènent pas forcément à l'échec. Pour conserver les chances de succès, il faut dans ce cas augmenter encore l'investissement en temps des acteurs clés du service pendant la phase initiale de l'implémentation.

2.2.2 Intégration sur le lieu de travail

Le projet pilote n'est pas un projet de mise au travail. Néanmoins, une grande partie de l'information de nos interlocuteurs se rapporte à l'implémentation concrète du projet de détachement. Il n'y a rien d'étonnant à cela: ce processus se situe au cœur de la pratique par laquelle les objectifs finaux doivent être réalisés et tout le monde est ici partie prenante, au moins indirectement, mais le plus souvent directement.

Une première constatation générale concernant cette information est qu'une bonne partie porte sur ce que l'on peut résumer comme 'l'intégration des experts de vécu dans le service'. Conjointement à ce que nous avons nommé 'caractère relationnel de la mise au travail des experts de vécu', nous avons remarqué qu'en usant d'une telle dénomination pour le processus d'implémentation, on risquait, consciemment ou non, d'occulter la *nature interactive* de celui-ci: l'implémentation du projet n'est pas seulement l'affaire de l'expert de vécu, mais elle concerne toutes les figures clés du service ainsi que l'équipe de collègues dans laquelle l'expert de vécu arrive.¹⁶

Deuxième constatation générale: l'information recueillie concerne deux composantes étroitement liées de cette intégration: *une composante travail et une composante bien-être*.

Dans la première, nous incluons l'exercice concret de la tâche, le développement de connaissances et de compétences et le statut de l'expert de vécu (salaire et intégration dans le cadre institutionnel – structures et règles).

La composante 'bien-être' se rapporte d'une part au confort psycho-émotionnel, de l'autre aux problèmes pratiques liés au bien-être. L'information liée à cette composante rappelle que les experts de vécu ont principalement connu des expériences d'exclusion dans tous les domaines de la vie et indique que (les conséquences de) ces expériences sont loin de prendre fin automatiquement avec le début de la mise au travail. C'est ainsi que les dettes et l'assistance sociale liées à

¹⁶ À ce sujet, nous renvoyons également au rapport EAPN déjà mentionné, dans lequel la gestion de cette donnée interactive est présentée comme un important défi: 'The team in which the experience expert is working also has to go through a change. The expert is not just an extra worker who makes the job lighter. It requires another way of working which the team has to be prepared for'. (EAPN, 2009: 21)

ces problèmes, les enfants placés, les problèmes de santé psychiques et physiques font encore inévitablement partie intégrante du quotidien de certains experts de vécu, avec, selon leur situation concrète, plus ou moins d'impact sur leur situation de mise au travail.

En résumé, l'intégration sur le lieu du travail est un processus d'adaptation réciproque influencé par des aspects liés pour certains au travail même, pour d'autres au bien-être. Tant les experts de vécu que les autres acteurs clés ont mentionné des *facteurs de risque et de protection* qui influencent les chances de réussite.

Les facteurs de risque se traduisent souvent par des *résistances* sur le lieu de travail. Les remarques, les questions et les préjugés signalés portent notamment sur les points suivants:

- la légitimité accordée au projet, lorsque:
 - la pauvreté n'est pas reconnue comme un problème social (important ou prioritaire);
 - le rôle du service dans la politique de la lutte contre la pauvreté est remis en question;
 - on ne comprend pas pourquoi le groupe des personnes en situation de pauvreté doit être traité autrement que d'autres groupes possibles;
 - le manque de personnel dans les autres fonctions du service est perçu comme prioritaire;
- la perception de la nouvelle fonction, encore vague en pratique, en référence à la fonction et à au fonctionnement propres de la personne qui évalue, donnent lieu à une critique négative ou à un contrôle non souhaité;
- certaines 'capabilités' sont perçues comme insuffisantes,¹⁷ notamment dans les domaines suivants:
 - compétences, comme communication orale et écrite et connaissance de la méthodologie du service d'assistance proposé ou du contenu de la matière;
 - solidité psychologique;
- il existe des sentiments ambigus (voire un certaine jalousie) face au statut perçu comme 'différent' de l'expert de vécu du fait qu'il est soumis à d'autres règlements (par ex. vis-à-vis des absences pour formation, réunions d'équipe ou aide sociale liée au bien-être).

¹⁷ La notion de 'capabilité' porte à la fois sur les capacités et les facultés. Elle implique en tant que telle un élargissement du concept classique du capital humain, qui se résume aux compétences. Les capabilités englobent d'autres facultés comme les facultés matérielles, psychiques et physiques (santé) ainsi que le capital social et culturel. Nous avons emprunté cette notion, dans le passé déjà, à une interprétation spécifique de la politique active du marché de l'emploi fondée sur la théorie du capital humain de Becker, plus tard enrichie par la théorie du bien-être de A. Sen et R. Dworkin. La politique active du marché de l'emploi y reçoit la fonction 'd'investissement dans les capabilités des chercheurs d'emploi'. Voir: Steenssens K., Sannen L., Ory G. & Nicaise I. (2008), *W²: Werk- en Welzijnstrajecten op maat. Een totaalconcept*, HIVA-K.U.Leuven, Louvain.

Il peut aussi s'agir d'un niveau d'attente inadapté (*trop bas ou trop élevé*) de la part du chef de service. Si le niveau d'attente est trop élevé, cela peut provoquer des sentiments d'échec et conduire à un alourdissement de la structure. Si le niveau d'attente est trop bas, l'insertion pêchera par manque d'ambition professionnelle et risque de provoquer un abandon.

En ce qui concerne les facteurs de protection, les figures clés du service (y compris les experts de vécu) sont pratiquement tous d'accord concernant les bonnes pratiques susceptibles, dès l'accueil, de réduire les résistances et les attentes inadaptées. L'importance déjà signalée plus haut d'une description claire de la tâche dès le début, *la stimulation et l'encouragement de l'ouverture, de la transparence et d'une bonne communication* entre l'expert de vécu et l'équipe restent centrales ici.

Dans la perspective des experts de vécu, il s'agit avant tout d'information sur le fonctionnement institutionnel (mission, structures et règles) du service de détachement. Les experts de vécu disent aussi souhaiter de l'information sur:

- des points très pratiques (comme l'emploi de badges et de systèmes informatiques) et administratifs (gestion de l'agenda);
- les 'habitudes' du service (autrement dit, le fonctionnement plus informel à l'égard du projet officiel);
- les tâches de leurs collègues de l'équipe.

Dans la perspective des autres membres du service et de l'équipe, il s'agit avant tout d'être bien informé sur la nature et le but du projet et de la fonction, si possible en collaboration avec les experts de vécu. Cette information doit, précise un acteur clé, favoriser la tolérance et la patience qui dans une phase ultérieure se transformeront en identification/reconnaissance des compétences et en appréciation.

Tout ceci met bien en évidence l'impact de la variable individuelle. Chaque expert de vécu représente un cas particulier, mais tant que nous restons au niveau d'un projet et d'une expérimentation, cela ne pose pas de difficultés car nous sommes dans la mise en œuvre d'un processus de construction d'une fonction. C'est d'autant plus vrai que la 'compétence' reconnue de l'expert de vécu est son expérience personnelle de la pauvreté. Au final, cependant, l'ensemble des activités liées à la fonction d'expert de vécu devra dépasser le stade des expériences particulières pour transférer ces acquis dans des situations nouvelles et diversifiées. On pourra parler dès lors de passage de l'expérience de pauvreté à l'expérience professionnelle ouverte sur la qualification et les compétences. Quels sont l'encadrement et le soutien offerts dans ce domaine?

2.2.3 Encadrement et soutien

La concrétisation de cette nouvelle fonction de facilitation et d'alerte dans le contexte des services fédéraux n'est pas une tâche facile. Elle nécessite un soutien bien pensé aux:

- experts de vécu, qui sont encore souvent en formation et ont principalement connu (et connaissent souvent encore) des expériences d'exclusion dans divers domaines, dont la mise au travail;
- les (figures clés des) services partenaires, encore souvent peu familiarisés avec (leur rôle dans) la politique de la lutte contre la pauvreté, le concept 'd'expertise de vécu', le projet pilote et/ou les possibilités concrètes de réalisation de la nouvelle fonction dans leur service.

À travers notre analyse, nous avons cherché des bases concrètes permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacité de l'encadrement et du soutien actuels dans ces deux domaines. Nous en avons identifié trois, sur la base desquelles nous avons pu tracer un 'organigramme de soutien' et identifier à la fois des points sensibles et des possibilités.

Premièrement: la *description des besoins en termes de soutien* des experts de vécu d'une part, des services partenaires de l'autre. Nous ne constatons ici que ceux-ci:

- concernent tant pour les experts de vécu que pour les (figures clés des) services la composante 'travail' de la mise au travail, à savoir: le contenu concret de la tâche, le développement des connaissances et des compétences et le cadre institutionnel (structure et règles);
- en ce qui concerne les experts de vécu, ils concernent aussi la composante bien-être, à savoir le confort psycho-émotionnel et les problèmes pratiques qui y sont liés.

Deuxièmement: la caractérisation *de la façon donc le soutien est offert*. Nous constatons ici qu'il s'agit tant pour les experts de vécu que pour les (figures clés des) services partenaires:

- de soutien individuel:
 - pour l'expert de vécu, principalement *via* l'expert de vécu de l'équipe du projet, le coach et/ou le mentor, le jobcoach;
 - pour les (figures clés des) services partenaires, principalement *via* des entretiens de suivi avec l'équipe du projet et le jobcoach;
- de soutien collectif:
 - pour l'expert de vécu principalement *via* les réunions d'équipe et de réseau d'experts de vécu et la formation;
 - pour les (figures clés des) services partenaires, principalement *via* la concertation multilatérale qui leur destinée.

Troisièmement: *le recensement des organisations, services ou personnes qui peuvent jouer dans ce domaine un rôle de soutien plus ou moins important.* Ils se trouvent:

- d’une part dans le contexte des services fédéraux, à savoir:
 - au SPP-IS: coordinateurs et experts de vécu de l’équipe du projet, service social;
 - dans les différents services publics, comme: le chef de service, le jobcoach, le mentor, le DRH;
- d’autre part, en dehors du contexte des services fédéraux, à savoir:
 - instituts de formation;
 - service spécifique d’assistance professionnelle (comme le jobcoach impliqué);
 - prestations de services et aide sociale dans le domaine (compris au sens large) du bien-être.

Sur la base d’une étude approfondie de *l’organigramme de soutien* ainsi développé et de l’information fournie par nos interlocuteurs, des points sensibles et des possibilités peuvent être signalés.

Une première constatation générale est que, vu de l’extérieur, nous avons pu constater que l’encadrement des experts de vécu s’était renforcé et alourdi au fil des recommandations des évaluations précédentes. Classiquement, c’est ce que l’on appelle *‘l’effet cocoon’*. Sans porter de jugement de valeur, il faut néanmoins se poser la question des raisons qui ont motivé cette élévation du taux d’encadrement. Dans une perspective à plus long terme, il faut préparer la sortie progressive du dispositif d’encadrement *‘cocoon’*, qui devient complexe et difficile à gérer par les deux parties.

L’encadrement mis au point *risque de ne pas être toujours efficace*. Plusieurs points sensibles et possibilités signalés sont liés à ce risque.

- Du *‘côté néerlandophone’* en particulier, certains acteurs clés ont la nette impression que le soutien axé sur le bien-être n’a pas de place claire, bien définie. Les besoins de soutien liés au bien-être risquent par conséquent d’apparaître comme prédominants dans les différents instruments de soutien.
- Concernant le jobcoaching, on s’est souvent demandé si, en cas de préparation plus approfondie du projet de détachement, il nécessitait bien l’implication d’un partenaire de soutien externe supplémentaire.
- On a souvent signalé la possibilité de l’implication plus rapide et plus conséquente des départements RH des différents services partenaires. Le constat selon lequel les services en question n’avaient jusqu’ici été impliqués qu’indirectement voire pas du tout dans la mise en œuvre et le déroulement pratique du *‘projet’* pilote étonne. Le fait que les experts de vécu soient logiquement dirigés en premier lieu par le SPP-IS à titre d’employeur légal n’empêche en effet pas que ces services puissent, sur la base de leur connaissance des règlements de travail et les possibilités et besoins de leur service, assumer un rôle d’information et de soutien qui favorise à la fois l’intégration

de l'expert de vécu et sa formation spécifique au contexte. Dans la perspective d'un engagement effectif futur (qui étant donné le statut de projet 'pilote' est par définition envisagé), une telle implication contribuerait en outre dans une large mesure à une préparation pertinente de ces services à la tâche qui les attend.

- Un acteur clé a également soulevé la possibilité d'une meilleure (re)connaissance du rôle que le service social du SPP-IS (et des autres services publics) joue ou peut jouer vis-à-vis de problèmes liés au bien-être.
- Dans le même ordre d'idées, on a aussi attiré l'attention sur l'effet gênant que les organismes externes d'aide sociale pouvaient avoir sur la mise au travail, notamment parce que les experts de vécu ne pouvaient bien souvent les joindre que pendant les heures de bureau.

Un encadrement lourd des experts de vécu risque en outre de renforcer l'impression selon laquelle la fonction est principalement la *responsabilité* de l'expert lui-même. Cette remarque est encore renforcée par une deuxième constatation générale.

La deuxième constatation générale est que l'implication et le soutien des *différentes figures clés du service* (chef de service, DRH, coach et mentor) *restent souvent insuffisants*. C'est notamment le cas dans la phase initiale d'un projet de détachement et lorsque la pression temporelle se fait sentir. À cet égard, nous attirons surtout l'attention sur le soutien des mentors et des coachs. La méthodologie d'accompagnement et d'encadrement des experts de vécu fait appel aux fonctions de coach et de mentor. Ces dernières sont essentielles dans l'accueil, la mise en place et la gestion du projet dans les services où sont détachés les experts de vécu.

Cependant, la distinction entre ces deux fonctions (respectivement exercice et discussion de la tâche pour le coach et figure de confiance pour le mentor) n'est pas apparue de manière évidente lors de nos entretiens. En effet, dans certains cas, une même personne exerce les deux fonctions, dans d'autres cas, une des deux fonctions n'est présente qu'à titre symbolique.

Par ailleurs, des besoins sont également signalés chez les coachs et les mentors en matière de développement de compétences, pour leur permettre d'assurer leur tâche et de mieux connaître et comprendre les formations d'experts de vécu.

Si l'on insiste à raison sur l'importance des fonctions de coach et de mentor dans l'intégration des experts de vécu sur leurs lieux de travail, il faut reconnaître que ces fonctions demandent à tout le moins une préparation, sinon une formation.

Une troisième constatation générale, enfin, concerne l'importance du soutien collectif, tant pour les experts de vécu (au moyen de réunions d'équipe et de réseau) que pour les (figures clés des) services partenaires (au moyen de la concertation multilatérale). Les possibilités offertes par cette forme de soutien (possibilité d'être compris par des 'compagnons d'infortune', intervision, supervision, prise en

charge commune de certaines tâches) sont perçues par toutes les personnes concernées comme très positives.

2.3 Résultats

En ce qui concerne les résultats (provisaires) de la mise au travail d'experts de vécu, nous nous attacherons à :

- l'introduction du point de vue des personnes en situation de pauvreté, visant à améliorer l'accessibilité de l'aide sociale dispensée par les services publics fédéraux;
- la durabilité de la mise au travail.

2.3.1 Une aide sociale plus accessible

D'après nos observations, *les tâches et missions assignées aux experts de vécu sont diverses et varient selon la spécificité des administrations*. Il convient alors d'affiner et de préciser les tâches des experts de vécu au cas par cas. Les désignations et les rôles des coachs et mentors doivent également être déterminés lors de cette phase. Les tâches des experts de vécu sont d'une nature fort différente selon qu'ils sont appelés à travailler dans des services en contact direct avec le public cible ('front office') ou complètement coupés de ce même public ('back office').

Dans la majorité des services, nous constatons que *le travail opérationnel de 'facilitateur' à l'intention du groupe cible* passe avant le travail, plus politique par nature, 'd'agent de changement', effectué à travers la fonction d'alerte. Dans les services où il n'y a pas de contact direct avec le public, on travaille :

- plus sur le thème de la lisibilité des documents, brochures, et cetera;
- de façon un peu plus axée sur la politique (par ex. enquêtes, enquêtes de satisfaction in situ chez les utilisateurs, davantage de rapports destinés au management).

Ces initiatives de proximité font qu'il y a généralement tout de même l'une ou l'autre forme de contact avec le public cible. Beaucoup d'acteurs clés soulignent aussi l'importance de garder un contact avec les associations où les pauvres prennent la parole par l'entremise des experts de vécu, de manière à capter les signaux et les options d'amélioration qui en émanent.

Quant aux résultats du travail fourni dans son ensemble, les acteurs clés signalent dans quelques cas qu'il est encore trop tôt pour pouvoir les constater. D'autres affirment que, selon eux, *les prestations d'aide sociale deviennent petit à petit plus accessibles*, et cela, d'une manière qui bénéficie à tous les citoyens. On souligne également :

- la prise de conscience d'une série de membres du personnel concernant la problématique de la pauvreté et le groupe cible des personnes en situation de pauvreté;

- la collaboration avec d'autres services, à l'origine de laquelle les experts de vécu sont bien souvent (par ex. lorsqu'il s'agit de débloquent des dossiers 'enlisés');
- la source d'information efficace dont les experts de vécu disposent sur la pauvreté et son profil social, en particulier dans le contexte d'une association locale.

On observe également que l'impact sur la pratique politique reste limité, notamment en raison du cadre hiérarchique dans lequel on est contraint de travailler. Ce dernier laisse – sinon formellement, du moins informellement – peu de place à la communication entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il est important de signaler, pour terminer, un effet secondaire positif concernant la communication externe pouvant être liée à la promotion du projet (publications, congrès, colloques, ...). Ceux-ci bénéficient largement aux services partenaires (potentiels) du SPP-IS en termes d'image. Le retentissement extérieur du projet pilote renforce également ses chances de réussite.

Outre l'enregistrement prudent des premiers résultats positifs fournis par les projets plus anciens, il nous faut aussi lancer un double avertissement.

Premièrement, en raison des résistances et/ou des attentes inadaptées signalées plus haut, le contenu de travail des projets de détachement plus récents s'expose à un *double risque* de déplacement des objectifs de la part *des* services partenaires. Le danger est réel:

- de laisser se développer des activités périphériques peu en rapport avec les activités du service, ce qui pourrait faire apparaître ces activités comme superflues et non prioritaires (*érosion*). Leur existence ne tiendrait alors qu'au fait que leur financement ne pèse pas directement sur le budget du service. Dans ce type de situation et dans l'éventualité d'un financement propre, la tentation sera grande de réorienter les tâches de l'expert de vécu vers les priorités du service;
- de réorienter les tâches de l'expert de vécu vers les 'priorités propres' du service (*assimilation*).

Deuxièmement, nous constatons aussi un risque de déplacement des objectifs dans le chef des experts de vécu eux-mêmes. Bien que tous soulignent explicitement l'importance et le poids des contacts plus larges avec les personnes en situation de pauvreté (au sens où ils atteignent ainsi tout un groupe cible plutôt que des individus), ces contacts ne suffisent pas, pour certains, à combler un intérêt et une motivation durables pour la prise en charge d'une fonction directe d'accompagnement. Le risque de déplacement des objectifs lié à cette faiblesse ressort des entretiens avec les experts de vécu. Deux d'entre eux mentionnent des initiatives qu'ils aimeraient développer au sein de 'leur' service de détachement à l'intention du groupe cible des travailleurs les moins qualifiés. Et ce, en raison des problèmes

liés au bien-être et/ou de la faible représentation dans les formes de concertation qu'ils constatent concernant ce groupe cible.

2.3.2 Mise au travail durable

Si bien sûr, en termes d'emploi, la filière 'expert de vécu' peut croître et prendre une véritable place dans la fonction publique, il ne faudra pas négliger les opportunités de mobilité professionnelle interne dans cette même fonction publique. On se trouve ici – mais c'est le cas pour bien des trajectoires professionnelles – à la croisée des chemins entre la mise à l'emploi dans une nouvelle filière de formation et d'emploi et la porte d'entrée au marché de l'emploi. Ainsi, certains experts de vécu interrogés ont indiqué qu'ils ne se voyaient pas exercer cette fonction pendant toute la durée de leur vie professionnelle et qu'ils envisageaient, si l'opportunité se présentait, de postuler à d'autres fonctions dans l'administration.

Un point important ici, mis en lumière par plusieurs acteurs clés, réside dans le vécu subjectif et les aspirations des experts impliqués. Le projet ne peut pas coincer les experts de vécu dans cette fonction, mais il ne peut pas non plus mener automatiquement à une mobilité. Une certaine 'sélection naturelle' doit pouvoir s'opérer. D'où l'importance, également, d'une formation couplée à un diplôme d'enseignement secondaire supérieur et l'insertion de la fonction dans la cartographie des pouvoirs publics, à un niveau qui reconnaît l'importance de l'innovation et de la compétence requise.

Outre une mobilité interne aux pouvoirs publics fédéraux (qui ne s'est pas produite jusqu'ici), un départ est également possible à l'initiative même de l'expert de vécu. Cela a surtout été constaté du côté néerlandophone. Au-delà des facteurs liés à une intégration pénible, d'autres facteurs susceptibles d'exercer une influence sont également signalés par les acteurs clé.

- Le désir de travailler de façon plus concrète, plus souvent sur le terrain, en combinaison avec la connaissance linguistique. À Bruxelles, le travail des experts de vécu néerlandophones n'est pas facilité par la langue: beaucoup de services bruxellois sont exclusivement francophones, ce qui constitue un frein important. En raison de cette barrière linguistique, les néerlandophones peuvent moins souvent remplir une fonction d'accueil et/ou de contact.
- La différence entre les attentes suscitées par la formation et l'expérience sur le terrain. Elle doit bien sûr être envisagée dans le contexte d'une première expérience professionnelle et n'est donc pas propre à notre projet.
- Dans la formation francophone, les capacités administratives sont davantage mises en avant, si bien que le 'fossé de compétence' est moins profond et que les attentes sont peut-être aussi plus proches des réalités de la fonction.
- Il existe pour les néerlandophones des alternatives en tant qu'expert de vécu. Celles-ci n'existent pas (encore) du côté francophone.

Enfin, un départ peut aussi être la conséquence d'un licenciement. Trois experts de vécu ont ainsi été licenciés en décembre, alors que nous terminions l'évaluation. Étant donné l'objectif d'une mise au travail durable, c'est certainement un signal à prendre en compte, notamment à la lumière de tous les facteurs d'influence énumérés.

3. Ancrage du projet pilote dans la politique de la lutte contre la pauvreté des autorités fédérales

3.1 Création d'une fonction générique

3.1.1 Ancrage structurel par le biais d'une professionnalisation: une proposition partagée de description générique de la fonction

En ce qui concerne la politique de lutte contre la pauvreté des autorités fédérales, il faut signaler l'intérêt évident de créer une fonction générique 'd'expert de vécu en pauvreté et en exclusion sociale' dans la cartographie des autorités fédérales pour la réalisation de *l'ancrage structurel (et, donc, non plus lié à un projet ou à une personne)* de cette fonction au sein des services publics. Parallèlement, la création de cette fonction peut, avec la description du profil qui va de pair, générer des effets *secondaires positifs* sur d'autres éléments essentiels du projet:

- en tant que signal puissant indiquant que la connaissance et la portée de la fonction peuvent augmenter dans les différents services publics;
- en tant que possibilité de prise, pour toutes les personnes impliquées, sur la situation et le contenu concret de la fonction.

La création de la fonction dans la cartographie des autorités fédérales va de pair avec sa *professionnalisation*. Quatre conditions au moins doivent être remplies dans ce cadre:

- une description de la fonction;
- une formation reconnu;
- un statut;
- une rémunération.

Dans le cas d'une profession existante, ces conditions sont facilement remplies: la profession est décrite de façon spécifique et précise, l'ensemble des compétences utiles sont reprises dans un document de référence, la validation des compétences est assurée par des instituts de formation et le marché du travail se charge du reste. En cas de création d'une nouvelle fonction, la professionnalisation passe inévitablement par un processus de développement et de reconnaissance. C'est sur la base de la pratique concrète que les contours et le contenu de la fonction prennent forme et consistance.

Dans cette perspective, une étape importante vers une proposition partagée de description générique de la fonction 'd'expert de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale' a été franchie au cours de la période de référence de cette évaluation.

Plus concrètement, cette 'proposition partagée' de description de la fonction a été discutée, adaptée et validée par le biais d'une concertation impliquant tous les services partenaires. En tant que telle, elle traduit la plus-value de l'implication collective des services partenaires lorsqu'ils réunissent leurs connaissances et leurs points de vue dans des réseaux et des structures de concertation.

Comme son nom l'indique, cette 'proposition' doit encore être validée par les autorités compétentes.

3.1.2 Possibilités et risques d'une fonction 'générique'

En ce qui concerne le caractère 'générique' ou 'standard' de la fonction à un niveau général (signifiant donc que le cadre décrit de façon uniforme peut être réalisé en fonction du contexte), nous notons d'une part qu'une importante *condition centrée sur les forces* est ainsi créée *pour parvenir à une intégration effective et généralisée des experts de vécu* dans les différents services publics. Au fil des évaluations externes successives (et donc aussi lors de la présente), beaucoup d'acteurs clés ont signalé l'importance de la prise en compte des différences parfois grandes existant entre les services publics en termes de mission, de structure interne et de culture. Le caractère générique de la description de la fonction facilite à la fois la flexibilité d'organisation et la disponibilité des collaborateurs concernés. En même temps, la nécessité d'une concrétisation spécifique au contexte stimule l'implication et le '(co-)ownership' du projet. Ces facteurs influencent à leur tour positivement la prise d'une responsabilité partagée motivée.

D'autre part, le degré de liberté de ce caractère générique, combiné avec la description plutôt faible de la finalité de la fonction ('améliorer l'accès des personnes vivant dans la pauvreté à l'aide sociale dispensée par l'administration fédérale') comporte également un *risque d'affaiblissement du potentiel de force* contenu dans la fonction à l'égard du groupe cible des personnes en situation de pauvreté.

Les cinq 'domaines de résultats généraux' formulés à ce sujet nous éclairent en proposant les rôles suivants pour le contenu concret de la fonction:

1. personne de contact du groupe cible;
2. accompagnateur du groupe cible;
3. membre d'un réseau d'experts de vécu;
4. médiateur;
5. conseiller des acteurs politiques.

À travers ces différents rôles et les tâches possibles, énumérées de manière non limitative, qui s'y rapportent, on perçoit clairement une volonté de rapprochement

réciproque entre administration et groupe cible. Les experts de vécu fonctionnent ici:

- d'une part (cf. les rôles 1 et 2) comme facilitateurs facilitant l'intégration du groupe cible dans la politique, la logique et le fonctionnement de l'administration;
- d'autre part (et de façon plus novatrice), (cf. les rôles 4 et 5) comme 'agents de change' qui identifient et présentent dans l'intérêt du groupe cible (et des citoyens en général) des propositions de changement visant à adapter cette politique, cette logique ou ce fonctionnement.

Avec le troisième rôle, celui de 'membre d'un réseau d'experts de vécu', on vise en outre explicitement à contribuer au renforcement à la fois de la position des experts de vécu au sein des services publics et du caractère transversal de la lutte contre la pauvreté.

En pratique, les larges marges de liberté de la description générique de la fonction peuvent toutefois réduire fortement ce potentiel maximal de force. Un risque qui augmente encore en raison d'un concours de *facteurs de risque* constatés de différentes façons et *via* différents acteurs clés, comme:¹⁸

- l'absence de familiarité avec cette nouvelle fonction (en une symbiose de méfiance et de connaissance insuffisante);
- souvent, d'inévitables réflexes conservateurs ou défensifs face aux changements organisationnels (plus ou moins compris) dans la pratique quotidienne;
- la connaissance technique requise de la matière (parfois complexe) à laquelle l'aide sociale se rapporte;
- un manque de personnel, jugé prioritaire, affectant les autres fonctions au sein de l'organisation.

Ce sont là des facteurs de risque dans la mesure où ils peuvent favoriser une dynamique d'érosion plutôt que d'assimilation (cf. supra). Le risque est qu'en pratique, la fonction:

- soit installée à *titre précaire, en marge* de l'organisation;
- soit changée en *aide administrative annexe* par rapport à ce que l'on considère comme le 'core business' du service.

3.1.3 Autres éléments intéressants de la description de la fonction

Au-delà de la description assez limitée des objectifs de la fonction et des domaines de résultats indicatifs, nous nous intéressons également dans le cadre de cette évaluation fondée sur le paradigme de l'empowerment aux éléments centrés sur les forces inclus dans la proposition de description générique:

- les éléments du résea;

¹⁸ Notons que tous les facteurs de risque cités ici peuvent avant même la concrétisation de la fonction au sein du service public influencer la disponibilité même des experts de vécu.

- l'expertise technique;
- le profil de compétence;
- le contenu spécifique.

Les '*éléments du réseau*', c'est-à-dire ceux dont les experts de vécu reçoivent des informations et ceux à qui ils en donnent, comprennent, outre l'équipe du projet, les utilisateurs, le réseau d'experts de vécu et le chef fonctionnel, le *DRH du service public impliqué*.

En ce qui concerne '*l'expertise technique*', il a été décidé – en concordance avec le parcours de formation actuel – de viser le *diplôme spécifique* ou niveau de formation proposé du:

- certificat de qualification '*Accompagnateur administratif de proximité*', spécifique à l'enseignement secondaire supérieur de promotion sociale';
- diplôme de la section '*Jeunesse et soins aux personnes handicapées. Option Expert de vécu en pauvreté et en exclusion sociale*' (enseignement secondaire technique, 3e degré).

Trois remarques s'imposent à ce sujet.

Premièrement, il est clair qu'avec ce couplage à un diplôme ou à niveau de formation spécifique, *on élimine la possibilité d'engager des experts de vécu au niveau C via (re)connaissance de compétences acquises ailleurs (CAA)*. Dans les premières phases du projet pilote, on s'était-il est vrai intéressé à la possibilité pour ce projet de valoriser les CAA (par exemple l'expérience de vécu) pour l'administration fédérale dans le cadre d'une fonction spécifique. Mais le constat selon lequel les possibilités de déplacement et de départs des experts de vécu se verraient dans ce cas imposer une nouvelle limitation a mené à viser à la place une formation qui assure l'acquisition des compétences nécessaires et soit valorisée au moyen d'un diplôme ESS.

Deuxièmement, le couplage de la fonction d'expert de vécu à une fonction de niveau C au sein des administrations fédérales *reste tributaire du couplage des formations à un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur*.

Troisièmement, le couplage de la fonction d'expert de vécu à une formation ou à un diplôme spécifique *déplace la sélection du groupe cible des experts de vécu de la phase du recrutement à celle de la formation*, ce qui libère les autorités fédérales de la tâche déjà très lourde de parvenir à une opérationnalisation légitime du '(candidat) expert de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale' selon des cri-

tères ayant trait tant à l'expérience exigée en matière de pauvreté et d'exclusion sociale¹⁹ qu'à l'expertise requise²⁰ sur la base de cette expérience.

Le '*profil de compétence*' est basé d'une part sur les référentiels de fonctions et de compétences des autorités fédérales et, de l'autre, sur le profil de compétence professionnel rédigé par le SERV (déjà commenté dans: Demeyer, Rea & Devleeshouwer, 2008). Tant les compétences centrales que les compétences génériques sont envisagées ici. Il faut aussi noter que ce profil sera revu dans le courant de 2010 et que la description de la fonction sera adaptée en conséquence.

Enfin, en ce que concerne le '*contenu spécifique de la fonction*', il faut noter que le '*titulaire de la fonction*' est ici expressément impliqué, et cela, en accord avec son supérieur direct.

3.2 Ancrage du projet dans la mission générale du SPP-IS en matière de lutte contre la pauvreté

Comme nous l'avons déjà souligné, l'ancrage du projet au sein du SPP-IS s'est consolidé au fil de la mise en œuvre du projet et du développement des activités d'accompagnement. Nous nous référons ici à la structure de gestion et de conduite du projet en interne. Mais paradoxalement, autant la structure paraît solide au regard de sa logique et de sa cohérence, notamment dans la réponse apportée aux besoins identifiés dans les différents cas de figure qui se sont présentés, autant elle semble fragile dans la stabilisation de son personnel, surtout dans la partie coordination. À ce niveau, il faut aussi mentionner le travail important réalisé par les deux expertes de vécu associées à la coordination, qui accompagnent les experts de vécu dans l'apprentissage de leur nouvelle fonction.

Des conclusions des évaluations précédentes, nous pouvons dire qu'elles restent en partie valables même si du chemin a été parcouru. Ainsi, la question de la dynamisation des administrations²¹ concernées n'a pas été franchement résolue par manque de communication large et ciblée dans les services. Par contre, à mettre au crédit du projet, les réunions de concertation multilatérale ont permis non seulement un échange enrichissant d'informations entre les différents parte-

¹⁹ Nous renvoyons à ce sujet à la définition devenue classique de la pauvreté dans les rapports annuels sur la pauvreté et l'exclusion sociale. La nature explicitement multi-aspectuelle qui y est prêtée à la pauvreté a été précisée plus récemment par les dimensions temps, hauteur, largeur et profondeur de pauvreté. Voir: Vranken J., Campaert G., De Boyser K. & Dierckx D. (2007), *Rapport annuel sur la pauvreté et l'exclusion sociale 2007*, Acco, Louvain, 37.

²⁰ Ce point suscite encore de nombreux débats (cf. évaluation précédente).

²¹ Demeyer B., Rea A. et Devleeshouwer M., *Évaluation du projet pilote 'médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale dans l'administration fédérale'*, HIVA-K.U.Leuven/ULB-GERME, p. 72.

naires, mais surtout de constater une attention constante des mentors et coachs à l'égard de 'leurs' experts de vécu.

La deuxième évaluation insistait, dans sa cinquième recommandation,²² sur l'utilité 'd'un plan d'orientation dans lequel chaque service reflète la façon dont la lutte contre la pauvreté est intégrée dans sa mission spécifique et dont la tâche de la fonction générique 'expertise de vécu' s'inscrit dans l'organigramme et dans la mission de ces pouvoirs publics spécifiques.' Ce plan d'orientation devait permettre d'élargir l'assise de la responsabilité des partenaires par une approche plus collective. Force est de constater que nous en sommes encore loin et que dans les perspectives des échéances du projet, cette tâche devient prioritaire. Il faut rechercher un soutien clair et fort de la part du SPF Personnel & Organisation – la démarche vers l'intégration de la fonction expert de vécu dans la cartographie va bien dans ce sens –, afin d'essaimer vers de nouveaux partenariats. Nous ne saurions trop insister sur la qualité de la communication vers et à l'intérieur de ces services.

Aujourd'hui que le projet arrive dans sa phase finale, la question de la sortie se pose. Plusieurs scénari sont possibles tant du point de vue du financement, de la pérennisation de la fonction, de la formation et de sa reconnaissance institutionnelle que de son éventuelle extension aux régions, communautés et entités locales. Chaque scénario devra être examiné et analysé en mesurant les chances de réussite et de prolongement des activités et en fonction des décisions à prendre.

À terme, c'est bien la structure actuelle de gestion du projet qui devra être révisée. Il faudra alors envisager l'amaigrissement de l'accompagnement tout en maintenant un lien organique avec le SPP-IS par exemple au travers de réunions du réseau des experts de vécu.

4. Portée du projet dans les différentes administrations

La recherche et la conclusion de partenariats constitue une partie importante et stratégique du travail des coordinateurs. Ce n'est pas une partie aisée. Elle demande tact et diplomatie – politique de petits pas nous diront certains – et dépend fortement des interlocuteurs et de leur pouvoir de persuasion et d'imposition. À cet égard, le rôle du président du SPP-IS a été primordial et souvent décisif.

²² (X) (2008), *Évaluation du Projet pilote FSE 'Médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale au sein des services publics fédéraux'*, Universiteit Gent (UG)/Université de Liège (ULG), Gand/Liège.

Si bien entendu, la recherche de nouveaux partenaires contribue au développement du projet, il ne faudrait pas négliger l'aspect stabilité des partenariats dans la mesure où ils sont le gage d'une pérennisation possible du projet.

Or, il nous revient que certains partenaires ont renoncé à continuer leur collaboration. Un tableau d'évolution des partenariats serait bien utile pour faire le point.

Les évaluations précédentes mettaient déjà l'accent sur une dynamisation insuffisante du projet dans les services. Nous aboutissons au même constat: les mentors/coachs sont bien impliqués dans le projet mais on ne peut pas dire que les services soient véritablement partie prenante du projet. Les raisons ont déjà été explicitées: manque de communication sur le rôle et la fonction des experts de vécu dans les services et peu ou pas d'implication des départements de ressources humaines.

Cependant, sur la durée, les résultats engrangés par les experts de vécu contribuent à une meilleure reconnaissance interne même s'il faut encore en améliorer la visibilité.

Un autre problème s'est profilé à l'horizon. Il s'est révélé extrêmement compliqué d'harmoniser et de faire concorder dans le temps la recherche de services partenaires et leur agrément, la sélection et la préparation des experts de vécu ainsi que leur intégration dans les services. Cette difficulté de timing a conduit parfois à insérer des experts de vécu dans les services sans une préparation optimale ou au contraire à maintenir au SPP-IS des personnes en attente de détachement.

5. Formation des experts de vécu

5.1 État de la question

Les évaluations précédentes avaient mis en évidence des différences entre les formations organisées pour les experts de vécu francophones et néerlandophones. La formation destinée aux experts de vécu francophones était plus instrumentale, trop scolaire pour certains, mais répondait bien aux prescrits de l'activité. Cette formation se révélait plus intégratrice dans le système du détachement.

La formation organisée pour les experts de vécu néerlandophones présentait un caractère plus 'identitaire basée' sur un développement centré sur l'expérience de vie et de pauvreté.

Il faut également rappeler que l'un des objectifs fixés pour la formation était l'accès à la certification et l'obtention du diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et qu'aujourd'hui cet objectif n'est pas réalisé.

La plupart de ces constats restent d'actualité avec cependant un changement d'importance pour la formation à destination des experts de vécu néerlando-

phones. En effet, l'opérateur de formation historique 'De Link' n'est plus le seul organisme de formation pour les experts de vécu. Actuellement, le CVO Cité d'Anvers propose une formation dans le champ de l'aide à la jeunesse et au handicap. Il faut aussi mentionner que les experts de vécu bénéficient d'une préformation délivrée par le 'Centrum Basiseducatie Brusseler'.

La question de savoir si cette nouvelle formation répondait bien aux exigences et aux besoins de la fonction d'expert de vécu s'est posée dans la plupart de nos entretiens, que ce soit avec les experts de vécu eux-mêmes, leurs coachs ou leurs mentors. C'est surtout le problème des stages qui a été évoqué, puisque le lieu de détachement et la nature du travail dans ces services ne correspondaient pas à la demande de stages liée au cursus de formation. En plus, la raison de certains contenus n'est pas bien comprise par les experts de vécu interrogés.

5.2 Défis

Ainsi que nous l'avons déjà écrit, la mise en place d'une formation reconnue et diplômante est une composante importante de la professionnalisation. Mais c'est une condition difficile à réaliser dans le cadre institutionnel très fermé de l'enseignement. En effet, à l'inverse d'une formation sur mesure qui pourrait être activée rapidement et en lien direct avec les besoins des experts de vécu dans leur situation particulière de travail, les formations institutionnalisées ont un programme de cours à respecter strictement, puisqu'il a fait l'objet d'une homologation, et donc difficile à infléchir selon les besoins du projet 'experts de vécu'.

Au-delà des contenus et dans une perspective à plus long terme, il faudra se pencher sur l'organisation de la formation. Jusqu'à présent, les experts de vécu suivent la formation à raison de deux jours par semaine dans le cadre de leur contrat de travail et pendant une durée de 4 années. Cette organisation répond ainsi aux priorités du projet à la fois de recrutement, de mise au travail et de formation des experts de vécu. Elle présente aussi l'avantage de réunir hors cadre de travail les experts de vécu, ce qui leur permet d'échanger leurs expériences respectives et de créer une solidarité interne.

Dans le futur, il conviendra de décider du mode d'organisation: soit une formation temps plein donnant accès à la profession, soit une alternance emploi/formation sur le modèle actuel mais, se pose alors la question du financement de la formation couplé au contrat de travail. Rappelons également qu'il conviendra de définir les critères d'entrée à la formation.

L'exploration de ces pistes mérite une attention particulière qui dépasse le cadre de notre mission d'évaluation.

6. Observations transversales

6.1 Un pilier francophone et un néerlandophone pour le projet?

Le phénomène, déjà constaté dans la précédente évaluation externe, du développement divergent des approches francophone et néerlandophone se confirme. Les éléments influençant ce processus sont:

- les formations;
- la mise en œuvre d'initiatives de soutien avec une méthodologie propre du côté néerlandophone et francophone, par exemple lors du recrutement et à travers le jobcoaching;
- les approches adoptées dans le fonctionnement quotidien avec les équipes. La coordination dédoublée menace de renforcer la divergence d'approches. L'approche très divergente des réunions d'équipe qui caractérise les deux groupes linguistiques, mais aussi le report ou l'annulation régulière des réunions de réseau communes sont mentionnés comme preuves de cette fracture croissante.

L'opérationnalisation des éléments clés du projet (formation, initiative de soutien comme le jobcoaching, ...) devant se dérouler dans les contextes constitutionnel, politique et institutionnel distincts des communautés et des régions, les divergences de détail dans l'approche sont inévitables. Une division en deux approches distinctes n'est toutefois pas envisagée. Sans vouloir se livrer à des conclusions ou à des interventions trop hâtives, mais sur la base d'une réflexion ouverte concernant les forces et les faiblesses des deux approches, il faut plutôt viser la création d'un grand dénominateur commun ou cadre *porté en commun* pour la restructuration et la consolidation de l'approche.

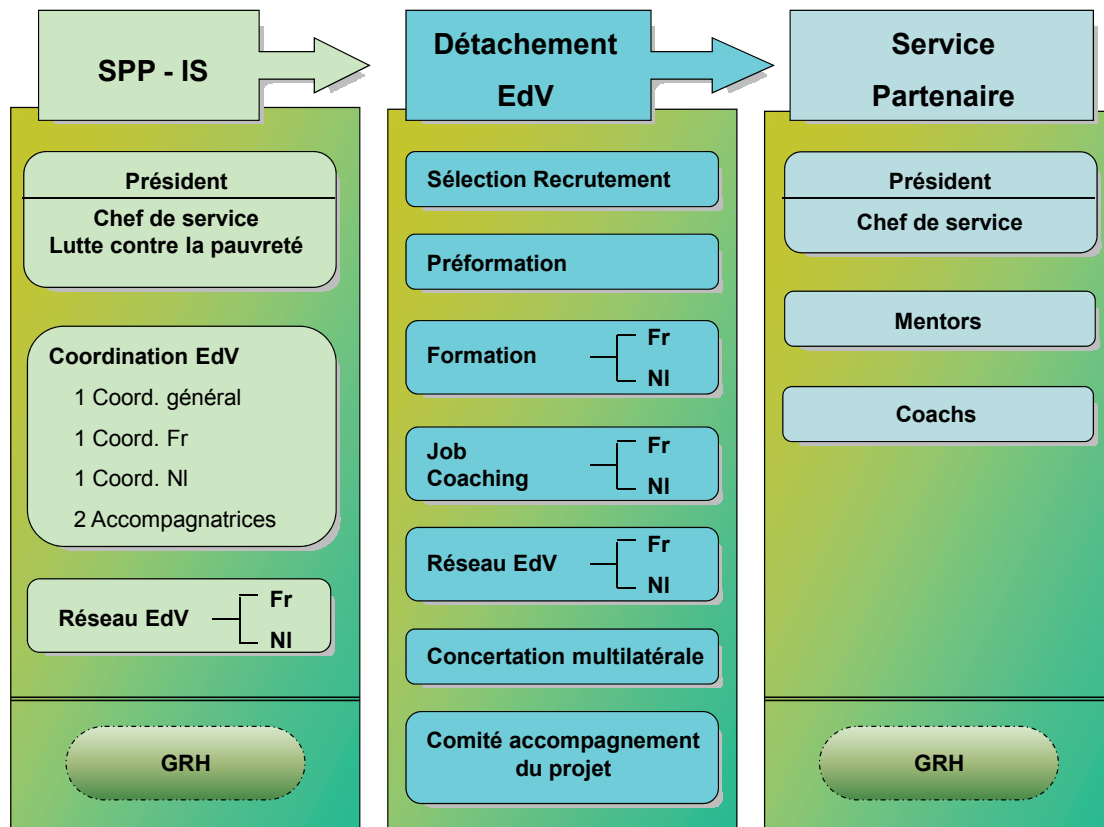
6.2 Responsabilité et/ou soutien partagés

Le projet 'experts de vécu' est un projet ambitieux et complexe sur plusieurs plans.

Tout d'abord, il s'agit d'un projet multiacteurs qui nécessite une bonne organisation et une coordination solide. La mise à l'emploi passe par un dispositif de détachement qui entraîne la gestion d'une relation triangulaire de travail jamais simple. Ensuite, nous avons à faire avec une construction qui s'inscrit logiquement dans la durée, puisque les premiers experts de vécu engagés l'ont été en octobre 2005, et qui a donc besoin de cohérence et d'assistance. Deux évaluations ont déjà été conduites et celle-ci constitue la troisième. Un défi d'importance est aussi la mise en place d'une formation qualifiante et diplômante parallèlement aux procédures de sélection et de recrutement. Viennent alors se greffer les différences entre la filière néerlandophone et francophone.

Comme on peut le pressentir, cette complexité génère des besoins en matière de soutien et d'encadrement des experts de vécu sur et autour de leur lieu de travail.

Le schéma ci-dessous représente les diverses interactions observées lors de l'analyse du fonctionnement du projet.



On relèvera d'une part, le soutien et l'encadrement plus particulièrement concentrés sur les experts de vécu: la coordination et l'accompagnement, la préformation, la formation, le mentoring, le coaching et le jobcoaching et d'autre part, la relative absence des services de gestion des ressources humaines et le faible soutien aux fonctions de mentor et coach dans les services partenaires.

Cet encadrement n'a pas toujours été d'une réelle efficacité et n'a pu éviter parfois certains mouvements de personnel chez les experts de vécu.

La raison principale est à rechercher dans le processus d'intégration au sein des services partenaires. Insuffisamment soutenu, ce processus ne permet pas d'atteindre l'objectif et on assiste alors à une dilution et une perception faussée des responsabilités avec comme conséquence, dans certains cas, le report de cette responsabilité d'intégration sur l'expert de vécu.

En clair, il faut apporter de l'(in)formation et du soutien aux services partenaires.

En premier lieu, en améliorant et intensifiant l'ancrage du projet en interne par une politique appropriée de communication. Ensuite, en organisant une participation active des personnes ressources dans le service, c'est à dire les experts de

vécu, le chef de service, les ressources humaines, le mentor et le coach. Enfin, en clarifiant et précisant les rôles des mentors et coachs auprès des experts de vécu.

6.3 La formule du détachement

À une exception près, les experts de vécu sont directement embauchés par le SPP-IS et détachés dans des services d'accueil. Cette situation soulève un certain nombre de problèmes et présente certains avantages.

Des problèmes sont liés à la manière dont les experts aboutissent dans les services; parfois leur intégration est imposée par la hiérarchie et leur arrivée, comme indiqué précédemment, n'est pas préparée. Leur insertion peut dès lors être plus lente et ils ne prennent leurs marques que progressivement. Il peut en résulter, comme dit plus haut, que les tâches qu'ils assument ne relèvent pas des missions centrales du service et la question se pose dès lors de leur pérennité et de la véritable intégration de la problématique de la lutte contre la pauvreté dans les missions du service d'accueil. À contrario, il arrive que l'expert soit amené à effectuer les mêmes tâches que ses collègues du service, car la difficulté de trouver l'équilibre entre les objectifs du projet 'Experts de vécu' et ceux du service d'accueil est énorme et ils sont souvent seuls à devoir le trouver. Ici encore, la recherche d'une synergie 'win-win' se fait au cas par cas et non de manière structurée et encadrée.

Certaines difficultés naissent également du statut particulier qui est le leur. Certains sont payés comme un niveau C alors qu'ils ne détiennent pas le diplôme requis, ils ont un mentor, un coach, certains ont bénéficié d'un jobcoaching, certains sont encore en formation et ne travaillent donc pas à temps plein, ..., il n'est pas simple pour leurs collègues de comprendre d'emblée et pleinement les motifs de ces traitements particuliers auxquels eux-mêmes n'ont pas accès. Une telle différence semble parfois paradoxale au responsable de service lui-même, qui est soumis à l'injonction de les traiter à l'égal des autres travailleurs alors que leur statut est de fait différent.

Il n'est pas évident, pour les experts, de toujours comprendre qu'ils doivent rendre des comptes à la fois aux responsables du service d'accueil et au SPP-IS, d'autant plus que les DRH des organisations d'accueil, ayant été peu impliqués dans ce projet, n'ont généralement pas de relations suivies avec eux, qui sont considérés comme du personnel SPP-IS.

Ces éléments plaident pour un meilleur encadrement des détachements futurs éventuels, sujet sur lequel nous reviendrons.

Actuellement, les modalités selon lesquelles se sont mis en place les détachements peuvent entraîner chez les experts des difficultés à cerner leur identité propre, certains étant amenés à devoir eux-mêmes expliquer les spécificités de leurs missions et tâches et l'intérêt qu'elles représentent pour le service d'accueil.

La fin programmée du projet impose de réfléchir au statut futur des experts: seront-ce encore des travailleurs SPP-IS détachés dans des services d'accueil ou seront-ils embauchés directement par le service d'accueil; dans ce second cas, comment préserver le lien avec la philosophie de base du projet?

6.4 La communication, un vecteur sous-utilisé

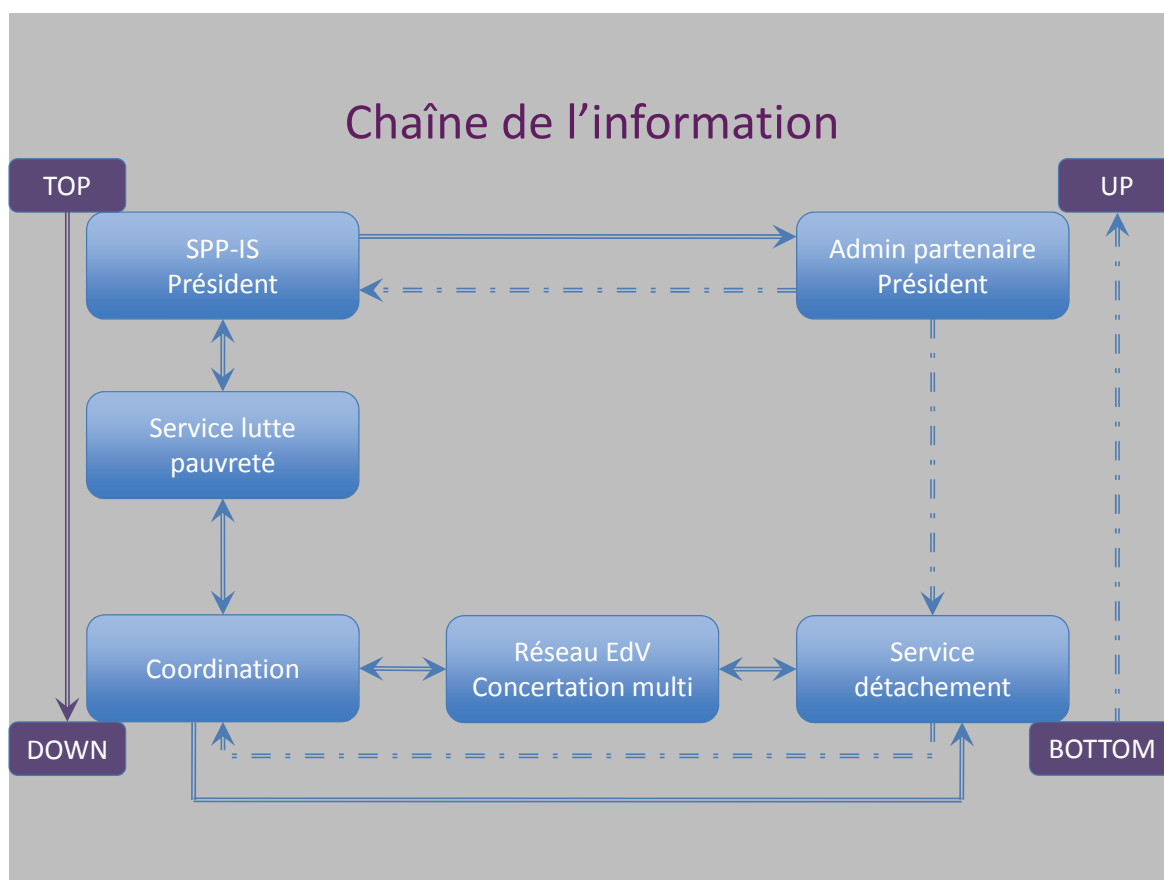
Nous l'avons déjà souligné, le projet 'experts de vécu' est un projet complexe qui met en mouvement un jeu d'acteurs multiples et à des niveaux hiérarchiques différents. Une telle mise en œuvre demande une politique de communication efficace et ciblée. Celle-ci a partiellement fait défaut ou à tout le moins a été sous-utilisée dans les services qui accueillent les experts de vécu principalement pour des raisons de gestion du temps de la coordination.

Les procédures adoptées lors du détachement des nouveaux experts de vécu embauchés depuis 2008 sont relativement comparables à celles qui ont été appliquées précédemment. L'accord du plus haut responsable de l'organisation où le détachement va se faire est un préalable, un protocole de missions à accomplir par l'expert de vécu est négocié et le service de détachement ou plutôt le chef de service, dans bien des cas, est désigné au sein de l'organisation.

Le petit schéma ci-dessous illustre la chaîne de l'information et la manière dont elle fonctionne entre les différents acteurs du projet.

On perçoit aisément que l'information sur le projet circule bien au sommet de la hiérarchie dans les services fédéraux concernés, mais éprouve des difficultés à redescendre du côté des administrations partenaires.

Idéalement, nous devrions retrouver des enchaînements top-down et bottom-up non seulement pour une circulation optimale de l'information mais avant tout pour un développement harmonieux du projet. En effet, l'approche par le haut présente l'avantage de donner l'impulsion nécessaire au démarrage et de garder la main sur la direction et le pilotage du projet. Mais cette approche devrait se conjuguer avec une approche par le bas qui ferait remonter les effets des activités de terrain. Cette articulation a pour objectif d'autoalimenter l'évaluation interne et de fournir des éléments d'ajustements éventuels.



Parmi les chaînons manquants ou insuffisamment développés pointons plus précisément le retour d'information vers le sommet de la hiérarchie dans l'administration partenaire et l'absence du service de gestion des ressources humaines. On remarquera aussi au passage le rôle charnière et par là essentiel joué par le réseau des experts de vécu et la concertation multilatérale.

Un des rôles que pourrait jouer le SPP-IS, en étroite concertation avec l'organisation impliquée, serait de chercher à ce que l'information concernant le projet soit diffusée verticalement et horizontalement au sein de chaque organisation qui accueille au moins un expert de vécu. Cette information générale devrait, outre les objectifs globaux visés par l'expérience, aborder les apports et difficultés de tous ordres qui se sont manifestées dans les expériences déjà en cours. Les services de gestion des ressources humaines seraient plus directement sollicités et occuperaient une place centrale dans l'intégration des experts de vécu. Enfin, dans le souci d'une valorisation du travail, il faudrait également veiller à donner une plus grande visibilité aux actions entreprises et réalisées par les experts de vécu sur le terrain.

CHAPITRE 3

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Avec cette troisième évaluation externe du projet 'Experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale dans les services publics', nous nous trouvons à *un moment charnière* du processus. D'une part, nous avons dû fonder cette évaluation sur les conclusions et les recommandations des deux précédentes; elles ont dirigé, dans une certaine mesure, les développements récents du projet. D'autre part, un possible futur développement fondamental dans le cadre opérationnel du projet s'annonce: l'arrêt du détachement d'experts de vécu depuis le SPP-IS et un transfert des moyens (c.q. mise au travail) vers les services publics impliqués. Dans le but de formuler des conclusions réfléchies et des recommandations sensées et efficaces, nous englobons dans ce qui suit les deux côtés de ce moment charnière lorsque cela est indiqué et possible.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Du temps pour la stabilisation, la structuration et la consolidation de l'exécution du projet et l'identification des priorités. |
|---|

En raison d'une série de facteurs, la direction et la gestion opérationnelle du projet au cours de la période concernée ont eu à subir une lourde pression temporelle. Il s'agit ici notamment de:

- la nécessité, du côté néerlandophone, d'engager des gens qui n'avaient pas suivi la formation de l'asbl De Link et, conjointement à cela, l'obligation de lancer une procédure de recrutement et de sélection plus large et d'élaborer un parcours de formation propre du côté néerlandophone également;
- le timing des nouveaux engagements, dont le début est intervenu à un moment où il n'y avait pas encore assez de lieux de détachement disponibles.

Cette situation a conduit à recourir fréquemment à un management de crise. Par ailleurs, elle a augmenté la diversité dans l'approche concrète des projets de détachement.

En vue de l'élargissement du contingent d'experts de vécu prévu pour 2011, il faut donc, avant toute chose, réserver suffisamment de temps à la stabilisation, à la structuration et à la consolidation du projet. Parallèlement, les priorités de ce dernier doivent être déterminées et appliquées. Sur la base de notre analyse, nous suggérons ici:

- de prendre position sur la formule future d’insertion des experts dans les services tout en prévoyant les possibilités de maintenir un lien fort avec les objectifs du projet et envisager et négocier les modalités de la stabilisation des experts de vécu déjà en place;
- de réaliser une percée sur le plan de l’ancrage durable, structurel du projet pilote dans la politique de lutte contre la pauvreté;
- d’avancer dans le domaine de la formation et de la certification, en cherchant à harmoniser les initiatives prises en Flandre et dans la partie francophone du pays;
- d’optimiser le soutien des experts de vécu et des services partenaires.

Les recommandations relatives à chacune de ces suggestions seront abordées plus loin.

2. Cessation du processus de détachement en tant que processus sur mesure, phase et progressif, avec un accompagnement permanent du SPP-IS.

En théorie, il existe en ce moment *trois possibilités* pour l’avenir proche du projet pilote ainsi que *la gestion et la concrétisation opérationnelle* de la mise au travail des experts de vécu.

- Le maintien de la formule actuelle de détachement. Comme le projet entraîne pour le SPP une augmentation progressive mais intenable de personnel, cette piste ne semble toutefois pas réaliste.
- Les experts de vécu sont directement engagés par les services publics. Bien que plus réaliste, cette piste comporte de nombreux risques pour les chances de réussite du projet. L’un d’eux est que dans certains services publics, il n’y a encore guère ou pas de place pour celui-ci, ce qui peut mener soit à la décision de ne pas intégrer d’experts de vécu, soit à déplacer les finalités de la fonction lors de son exercice concret (érosion vers une fonction précaire et marginale ou assimilation en tant qu’aide administrative annexe).
- On prévoit le démantèlement progressif du processus de détachement. Cette piste est à la fois sensée et réaliste. Une concertation entre le SPP-IS, le service de détachement (y compris le DRH) et l’expert de vécu impliqué peut permettre d’examiner si et comment le détachement peut prendre fin et comment poursuivre le projet. Un élément important dans ce cadre réside dans la façon dont la formation future de l’expert de vécu peut être assurée dans la perspective d’un diplôme d’enseignement secondaire supérieur. Pour les nouveaux projets à mettre en œuvre, on s’interroge également sur les combinaisons possibles entre mise au travail et formation. Une piste envisageable consiste à ce que, pendant la formation et en guise de phase intermédiaire, les experts de vécu soient détachés par le SPP-IS sous la forme d’un stage rémunéré, suivi d’une mise au travail prise en charge par le service impliqué.

Le choix de l'une de ces trois pistes influencera immanquablement la position et le rôle potentiel du SPP-IS. Dans les circonstances données de portée croissante mais encore limitée du projet et de méconnaissance encore liée à cette nouvelle fonction, le *maintien du rôle d'accompagnement de l'équipe de coordination* est quoi qu'il en soit approprié. Sur la base de son expertise de terrain, on peut assigner à cette équipe au moins deux tâches liées l'une à l'autre:

- veiller à conserver la spécificité de la fonction, notamment;
- soutenant l'ensemble des acteurs, de manière à parvenir à une entente optimale entre services et experts de vécu.

3. Réalisation d'une percée sur le plan de l'ancrage durable, structurel du projet pilote dans la politique de lutte contre la pauvreté.

Avec la rédaction d'une proposition commune de description de la fonction générique d'expert de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale et la professionnalisation de la fonction qui y est liée, une étape importante a été franchie, mais le but n'est pas atteint pour autant. Plusieurs défis se présentent à nous.

En premier lieu, la fonction doit encore être validée de façon formelle et intégrée dans la cartographie des pouvoirs publics. Comme la cartographie générale des autorités fédérales ne concerne que les fonctions de niveau A et B et non celles de niveau C, pour laquelle *chaque service public possède sa propre description, chaque département devra être motivé à reprendre dans sa propre cartographie la fonction en question*. Nous recommandons de procéder tant via la *concertation bilatérale* entre le SPP-IS et les autres services publics que via le *réseau du SPF-PO*. En impliquant conjointement les DRH de tous les partenaires (potentiels), on offre du champ à l'échange de connaissances et d'expériences et à l'élargissement de la portée transversale.

En deuxième lieu, se pose la question de savoir si cette fonction sera effectivement activée et de quelle façon elle le sera. Face à la condition puissante imposée à la nature 'générique' de la fonction – le fait qu'elle puisse/doive être concrétisée –, il est possible d'identifier un faisceau de facteurs de risque susceptibles de favoriser tant la non-activation de la fonction que l'érosion et le déplacement de ses objectifs dans sa concrétisation. Le défi consiste donc à développer des actions et des initiatives contribuant à motiver les différents services publics à l'utilisation de cette force, à leur donner les moyens d'y faire appel et à contrer/en contrant l'impact des facteurs de risque.

A partir d'une influence potentielle et réciproque de renforcement, ces actions et ces initiatives concernent tout d'abord la réalisation d'autres éléments pivots du projet pilote. Nous faisons notamment référence à l'accroissement de la portée de la *lutte contre la pauvreté dans les différents services publics*, notamment grâce à son intégration explicite dans leur propre programme politique. La découverte et la

reconnaissance de la responsabilité partagée à l'égard de la lutte contre la pauvreté qui s'exprime par ce biais peut, sinon constituer la condition *sine qua non*, du moins tenir lieu de stimulant puissant en vue de l'activation de la fonction d'expert de vécu dans le service concerné et de son opérationnalisation fidèle. 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.

Un instrument de pilotage pourrait être ici la *stimulation du développement des connaissances sur le plan global de la lutte contre la pauvreté*, explicitement couplé aux différentes étapes concrètes et aux actions du projet pilote. Parallèlement, nous renvoyons à la cinquième proposition du Plan fédéral de lutte contre la pauvreté, qui conseille de continuer à promouvoir au sein de la Conférence interministérielle sur l'insertion sociale l'intégration 'd'experts de vécu' dans la politique (européenne, fédérale, régionale, communautaire et locale). La communication externe pouvant être associée à cette promotion (via publications, congrès, colloques, ...) a pour les services partenaires (potentiels) du SPP-IS l'effet secondaire non négligeable d'une contribution positive à l'image du service. Ce retentissement externe du projet pilote renforce à son tour ses chances de réussite.

La méconnaissance encore grande avec cette nouvelle fonction nécessite, d'autre part, des initiatives et des *actions qui stimulent en pratique les différents services publics à soutenir et à accompagner/en soutenant et en accompagnant* une réalisation créative et personnalisée de la fonction, qui rende possible le rôle 'd'agent de changement' et garantisse l'intégration dans un réseau d'experts de vécu (voir aussi plus loin la recommandation cinq).

En troisième lieu, étant donné le couplage délibéré de la fonction à un diplôme spécifique ou à un niveau de formation, le couplage envisagé de celle-ci à une fonction de niveau C au sein des pouvoirs publics reste dépendant de la *mise en place de formations qui valident les compétences acquises avec un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur*.

- | |
|--|
| 4. (Ré)organisation, stabilisation et harmonisation des formations pour experts de vécu avec pour finalité un diplôme reconnu d'enseignement secondaire supérieur. |
|--|

La question de savoir si la nouvelle formation en Flandre répondait bien aux exigences et besoins de la fonction d'expert de vécu s'est posée dans la plupart de nos entretiens, que ce soit avec les experts de vécu eux-mêmes, leurs coachs ou leurs mentors. C'est surtout le problème des stages qui a été évoqué, puisque le lieu de détachement et la nature du travail dans ces services ne correspondaient pas à la demande de stages liée au cursus de formation. De plus, les experts de vécu ne

comprennent pas bien la justification de certains contenus de formation dans le programme. Dans l'intérêt de la pérennisation du projet 'experts de vécu', il nous semble essentiel de *concentrer un maximum de forces et de moyens dans la période à venir sur l'organisation et la stabilisation de la formation et la reconnaissance du diplôme comme prescrit dans les objectifs du projet*. Un effort devra aussi être réalisé par rapport à l'harmonisation de la formation dans ses volets francophones et néerlandophones. Bien sûr, les contenus de formation ne doivent pas nécessairement être identiques, des différences existent dans les enseignements des deux communautés, mais l'on devrait retrouver une certaine convergence dans les matières enseignées.

À ce stade, une *réflexion approfondie sur les modalités* de ces formations, notamment le cursus et l'intégration au marché de l'emploi, s'impose également.

L'élaboration du cursus est liée à une description et à une opérationnalisation claires et précises du concept central d'expertise de vécu et des compétences requises par celui-ci. Il faut peut-être aussi ajouter que certains accents peuvent être placés en fonction des aptitudes 'administratives souhaitées'.

Concernant l'intégration au marché de l'emploi, suite au couplage de la fonction d'expert de vécu à ces formations/à ce diplôme spécifiques dans la description de la fonction, la sélection du groupe cible des experts de vécu se fera au niveau de la formation et non au niveau du recrutement. La grande question qui se pose ici, c'est de savoir si, étant donné la spécificité de la fonction, une sélectivité sera appliquée et si, oui, de quelle façon. Les critères de celle-ci peuvent aussi bien porter sur la qualité de l'expérience en pauvreté et en exclusion sociale que sur le potentiel d'expertise requis. Dans aucun des deux cas, une opérationnalisation légitime n'est évidente. Il faut également faire remarquer ici que si la diversité dans le groupe cible est aujourd'hui perçue comme un enrichissement, un possible écrémage de ce groupe générerait à nouveau des processus d'exclusion.

5. Optimisation du soutien accordé aux experts de vécu et aux services partenaires.

La réalisation concrète de la nouvelle fonction de facilitation et d'alerte dans le contexte des pouvoirs publics n'est pas une tâche facile. Elle nécessite un soutien bien pensé aux:

- experts de vécu, qui sont encore souvent en formation et ont principalement connu (et connaissent souvent encore) des expériences d'exclusion dans divers domaines, dont la mise au travail;
- les (acteurs au sein des) services partenaires, qui sont encore souvent peu familiarisés avec (leur rôle) dans la politique de la lutte contre la pauvreté, le concept d'expertise de vécu', le projet pilote et/ou les possibilités concrètes de réalisation de la nouvelle fonction dans leur service.

À ce sujet, nous constatons d'une part que *l'encadrement des experts de vécu* a il est vrai été progressivement élargi, en partie sur la base des évaluations précédentes. Il menace toutefois de ne pas être toujours efficace et peut aussi renforcer sans le vouloir l'impression selon laquelle la réalisation de la fonction appartient essentiellement à la responsabilité de l'expert de vécu lui-même.

Nous constatons d'autre part que *l'implication et le support des différents acteurs clés du service* (chef de service, DRH, coach et mentor) restent souvent insuffisants. C'est notamment le cas dans la phase initiale d'un projet de détachement et lorsque la pression temporelle se fait sentir. Les chances de réussite de la suite du projet sont ainsi inutilement hypothéquées. Au minimum, cette situation renforce le caractère déjà très lourd en termes horaires de leur nouvel engagement, en tout cas durant la première période.

Ces constatations nous incitent à formuler une recommandation générale: celle de parvenir, sur la base d'une réflexion approfondie et tenant compte des pistes possibles de cessation/de démantèlement de la formule de détachement, à *une clarification et à une profilage plus efficaces du soutien destiné aux experts de vécu et aux services partenaires* (qui peut/doit recevoir quel soutien et de quelle façon?). L'analyse a fourni à cet égard trois points de départ concrets:

- la caractérisation des besoins en termes de soutien des experts de vécu d'une part, des services partenaires de l'autre;
- la caractérisation du type de soutien;
- le recensement des organisations, services ou personnes qui peuvent jouer dans ce domaine un rôle de soutien plus ou moins important.

1. En lien avec l'exercice de la tâche des experts de vécu

- D'une manière générale, le contenu de la tâche doit *dès le début* du projet de détachement être mis au point de façon *plus approfondie et plus précise*. Moins le service partenaire est familiarisé avec la spécificité de la nouvelle fonction d'expert de vécu et moins l'expert de vécu l'est avec la mission et le contexte institutionnel formel et informel de l'organisation partenaire, plus il faudra de soutien dans une approche créative de cet exercice de la tâche. Le but est d'arriver à une entente optimale entre l'expert de vécu et le service.
 - Nous plaidons à cet égard pour que la coordination du projet s'investisse dans l'observation du fonctionnement du service partenaire, dans la perspective de mieux préparer l'accueil et l'intégration de l'expert de vécu. Nous reprenons ainsi la suggestion de l'évaluation précédente, qui était de faire effectuer par le coordinateur impliqué une *analyse de l'environnement de travail préparatoire* de quelques jours dans le service partenaire.
- Une certaine *marge de développement spécifique en lien avec le contexte et la personne* doit toujours être garantie.
 - Nous plaidons à cet égard pour que l'on *continue à impliquer le jobcoaching* dans la phase initiale des futurs projets de détachement ou de la mise au

- travail des (candidats) experts de vécu nouvellement engagés. Étant donné leur fonction essentielle dans le lancement concret du projet de détachement, on peut se demander si cette mission ne pourrait pas être assumée dans la phase ultérieure du projet par les coordinateurs néerlandophones et francophones.
- Concernant le contenu, il faut s'attacher en priorité à *un développement maximal de la fonction d'accompagnement, à l'élaboration de tâches génériques collectives ainsi qu'au maintien et au renforcement de la fonction d'alerte.*
 - Nous plaidons à cet égard pour la *dynamisation* proposée du *réseau d'experts de vécu* et la gestion du suivi de la décision du Conseil ministériel relative à l'engagement de fonctionnaires de *niveau A en fonction de la politique de pauvreté à appliquer.*
2. En lien avec le statut des (candidats) experts de vécu
- D'une manière générale, le statut des (candidats) experts de vécu, qui se caractérise d'une part par une combinaison de mise au travail et de formation, de l'autre par la formule du détachement, doit pour tous les acteurs impliqués et en particulier sur le lieu de travail, *être expliqué et suivi de façon claire.* Les mesures d'exception (non comprises) doivent autant que possible être évitées.
 - Nous plaidons à cet égard pour que les *DRH des services partenaires soient davantage et dès le début impliqués dans le processus de mise au travail*, et cela, aussi bien en ce qui concerne la réflexion que la concrétisation du détachement.
3. En lien avec le développement de connaissances et de compétences des services partenaires et au sein de ceux-ci
- *L'information* concernant le projet devrait être diffusée *verticalement et horizontalement* au sein de chaque organisation qui accueille au moins un expert de vécu.
 - *L'implication participative* d'au minimum toutes les *acteurs clés du lieu de travail* (expert de vécu, chef de service, DHR, coach et mentor) dans la réflexion sur le projet de détachement et sa concrétisation doit représenter une priorité.
 - Les rôles de *coach* et de *mentor* doivent être *expliqués* à l'intention de toutes les personnes impliquées et davantage *soutenus.*
 - Nous plaidons à cet égard pour la réalisation d'un petit '*vade-mecum*' du coach et du mentor, qui permettrait une mise à niveau des participants et une explicitation des contenus de la fonction sur la base des expériences antérieures.
 - Nous plaidons également pour le maintien et, mieux encore, *la dynamisation de la concertation multilatérale* dans la fonction d'intervision et de supervision. Les rendez-vous spécifiques dont la teneur est préparée par un ou plusieurs services partenaires et l'introduction de parrainages entre men-

- tors et coachs expérimentés et novices sont des exemples concrets possibles d'une telle dynamisation.
- Enfin, le coach et le mentor doivent *être mieux informés sur la formation des experts de vécu.*
4. En lien avec le développement de connaissances et de compétences des experts de vécu
 - Le *développement et l'harmonisation futures des formations* en fonction des exigences et des besoins de la profession sont une mission prioritaire pour l'équipe du projet (cf. supra).
 - *L'intégration (possible) du SPF-PO et du (réseau du) DRH dans les besoins de formation individuelles et collectives, spécifiques au contexte, doit être envisagée plus sérieusement, davantage exploitée.*
 5. En lien avec le développement de connaissances et de compétences
 - Le soutien des experts de vécu dans le domaine du bien-être psycho-émotionnel doit recevoir une place claire mais plus délimitée dans l'organigramme de soutien.
 - La *(possible) intégration des services sociaux* du SPP-IS et des services partenaires en cas de problèmes liés au bien-être doit être envisagée plus sérieusement et davantage exploitée.
 - (L'équipe du projet du) du SPP-IS peut sur la base de son expérience croissante en tant qu'employeur des experts de vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale et dans le cadre d'une mise au travail de ce groupe cible assumer une *fonction d'alerte* à l'égard du secteur du bien-être et des initiatives liées aux parcours professionnel et de bien-être pour des groupes éloignés du marché du travail.
6. (Re)distribution et soutien des rôles dévolus à chacun des membres de la coordination.

Sur la base des recommandations précédentes, il est clair que l'équipe de coordination a encore du pain sur la planche. Quelques recommandations peuvent également être formulées concernant le contenu et l'exercice de sa tâche.

- Premièrement, il est recommandé de mieux *profiler la répartition des tâches* des trois coordinateurs. Pour le coordinateur général, cela peut être une attention prioritaire pour l'ancrage structurel du projet pilote, la (ré)organisation et l'harmonisation des contenus de formation et la dynamisation des réseaux d'experts de vécu, de mentors et de coachs. Pour les coordinateurs des équipes francophone et néerlandophone, il peut s'agir d'une attention prioritaire pour l'initiation et l'accompagnement des projets de détachement/de mise au travail. Il leur faudra alors:

- préparer la venue de l'expert de vécu, en clarifiant à la fois les rôles respectifs du coach et du mentor, en impliquant la DRH de l'organisation et en définissant son rôle vis-à-vis de l'expert, en sensibilisant et en informant ses futurs collègues et, sur la base d'une analyse de l'environnement d'accueil, en proposant au service une série de tâches concrètes qui pourraient être proposées à l'expert de vécu;
- assumer le jobcoaching.
- Deuxièmement, une attention particulière doit être accordée à une harmonisation de ce qui menace de se profiler comme approche francophone ou néerlandophone du projet.

La réalisation de ces recommandations exige qu'une série de *conditions* soient satisfaites.

- Une description claire de la fonction des coordinateurs, y compris des compétences nécessaires.
- La présence d'un soutien/d'une formation adéquates des coordinateurs.
- La définition d'une mission portée en commun.

7. La revitalisation de l'empowerment comme cadre.
--

Tout comme dans les deux précédentes, nous nous référons dans cette troisième évaluation externe à l'empowerment comme cadre de pensée et d'action.

Le projet pilote peut être défini comme une tentative de mettre en place une condition puissante de réalisation de l'empowerment des personnes en situation de pauvreté au niveau socio-politique, puisqu'il s'agit d'accroître l'accessibilité des services publics fédéraux à ce groupe cible. Ce potentiel de 'force' de la méthodologie s'apparente de façon directe à celle que les personnes en situation de pauvreté (re)trouvent d'eux-mêmes à travers un parcours de formation et de mise au travail en tant qu'expert de vécu. Les objectifs et l'opérationnalisation du projet pilote ne peuvent donc négliger les dimensions de force individuelles et collectives. Il s'agit ici de réaliser le potentiel de force individuel et collectif des experts de vécu impliqués à travers leur parcours de formation et de mise au travail et en créant les conditions nécessaires à cela chez tous les partenaires et à tous les niveaux impliqués.

L'appel à la responsabilité partagée suppose néanmoins que ces partenaires soient efficacement impliqués et armés pour remplir leur tâche. Le développement des forces des experts de vécu doit également aller de pair avec des procédures participatives et des mesures facilitatrices qui identifient, reconnaissent, révèlent et si nécessaire créent des forces chez tous les acteurs impliqués.

L'empowerment étant l'élément pivot de la méthodologie d'intégration d'experts de vécu et au regard des possibilités que son cadre théorique offre pour définir et

diriger le projet pilote, nous plaidons pour une revitalisation de ce cadre de pensée et d'action dans l'ancrage structurel, le développement opérationnel spécifique au contexte et l'évaluation interne et externe du projet.

ANNEXES

Annexe 1/ Liste sujets entretiens équipe du projet

- Organigramme de l'équipe de projet et distribution des tâches
- Changements intervenus dans ce domaine au cours de la période écoulée

- Expérience et tâche propres
- Soutien reçu
- Changements importants intervenus au cours de la période écoulée
- Problèmes et suggestions
- Attentes et souhaits pour le futur

- Déroulement du projet, en général et en rapport avec
 - l'encadrement dans la politique de lutte contre la pauvreté des autorités fédérales:
 - création fonction générique
 - ancrage dans le service SPP-IS concerné
 - sa portée dans les différents services
 - la mise au travail d'experts de vécu: tâches, soutien
 - la formation
- Évolution? Difficultés?
- Résultats, effet
 - Impact sur la politique de la lutte contre la pauvreté
 - amélioration de la prestation de service
- Efficacité des formes de travail et des instruments

Annexe 2/ Liste des points abordés entretiens avec experts de vécu

- En guise d'introduction: votre propre parcours en tant qu'expert de vécu
 - Comment avez-vous pris connaissance du projet?
 - Sélection en tant qu'expert de vécu
 - Introduction et accueil au SPP-IS
 - Introduction et accueil dans le service de détachement
- Fonction: expert de vécu
 - La fonction est-elle claire pour vous? Et pour les personnes concernées dans votre service?
 - Comment se passe l'exercice de la tâche?
 - Votre expérience peut-elle être utile à d'autres
- Fonctions: mentor/coach/jobcoach/coordonateurs
 - Le rôle de ces différentes fonctions apparaît-il clairement (mentor, coach, jobcoach, expert de vécu de l'équipe de coordination, coordinateurs)
 - Comment voyez-vous ces fonctions?
 - Comment se passe la communication entre vous et ces fonctions? Et entre elles?
- Formation
 - Quelle formation suivez-vous/avez-vous suivi?
 - Est-ce une bonne formation par rapport à l'exercice de vos fonctions? Acquérez-vous les aptitudes pratiques nécessaires?
 - Quelles sont les différences entre les différentes formations De Link, CVO cité, Institut RG? Qu'en pensez-vous? Influencent-elles les relations entre experts de vécu?
- L'équipe d'experts de vécu
 - Qu'en est-il de la collaboration au sein de l'équipe néerlandophone?
 - Et avec l'équipe francophone? La collaboration entre les deux groupes linguistiques a-t-elle progressé?
- Durabilité
 - Y a-t-il des éléments/développements laissant penser que le projet peut être durable à long terme?
 - Que faudrait-il y changer pour que ce soit possible?
- Bonnes pratiques, points sensibles, solutions en lien avec les différents thèmes?

Autres remarques? (...)

Annexe 3/ Services publics délégués groupes de discussion 1 et 2

Groupe de discussion 1: le point de vue HRM²³

- FOD Justitie/SPF Justice (2)
- POD Maatschappelijke integratie/SPF Insertion sociale
- FOD Financien/SPF Finances (2)
- FOD Binnenlandse Zaken/SPF Intérieur
- VDAB/ONEM
- FOD Economie/SPF Économie
- Rijksdienst voor Pensioenen (RVP)/Office national des pensions (ONP)

Groupe de discussion 2: le point de vue des mentors et des coaches

- Rijksdienst voor Pensioenen (RVP)/Office national des pensions (ONP) (2)
- Dienst Administratieve Vereenvoudiging (DAV)/Agence pour la simplification administrative (ASA) (2)
- Rijksdienst voor Kinderbijslag voor Werknemers (RKW)/Office national d'allocations familiales pour travailleurs salariés (ONAFST)
- FOD Economie/SPF Économie
- FOD Financien/SPF Finances
- FOD Justitie/SPF Justice
- Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid/Banque carrefour de la sécurité sociale
- Hulpkas voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (HZIV)/Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité (CAAMI) (2)

²³ Lorsque le service concerné a délégué deux personnes, nous l'avons indiqué entre parenthèses. Souvent, cela concerne les services publics impliqués dans deux projets, généralement une néerlandophone et un francophone.