
L'éthique du care à l'épreuve des indicateurs dans le programme Housing First Belgium

Auteur : Leskens, Tim

Promoteur(s) : Oriane, Jean-François

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/23120>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : LESKENS

Prénom : Tim

Matricule : S2307717

Filière d'études : Master en Sciences du travail – 60 crédits

Mémoire de fin d'études

L'éthique du *care* à l'épreuve des indicateurs dans le
projet Housing First Belgium

Promoteur : Monsieur Jean-François Oriante

Lecteur : Monsieur Nicolas Jacquet

Il tenait à cœur de remercier toutes les personnes ayant accompagné et soutenu ce parcours, dont ce mémoire constitue l'aboutissement.

Les premiers remerciements s'adressent à Monsieur Jean-François Orianne, promoteur de ce travail. Son accompagnement rigoureux, ses conseils éclairés et sa connaissance fine des dynamiques institutionnelles ont permis de faire mûrir cette recherche dans une direction à la fois exigeante et stimulante.

Une pensée reconnaissante va également à l'ensemble des personnes ayant accepté de participer à cette recherche. Leur disponibilité, la richesse de leurs analyses et leur engagement dans les politiques sociales ont profondément nourri cette réflexion.

Une reconnaissance particulière est également adressée aux collègues et professionnels du projet Housing First, dont les partages d'expérience, les échanges stimulants et l'engagement quotidien au sein d'un secteur en perpétuelle évolution ont enrichi cette recherche

Enfin, merci aux proches, amis et soutiens silencieux, pour leur bienveillance, leurs encouragements et leur présence tout au long de cette démarche.

Table des matières

Introduction générale	1
Première partie - Le projet Housing First, genèse, diffusion et ancrage	5
Chapitre 1 – Des origines à l’implantation belge	5
1.1. Housing First comme rupture avec les modèles traditionnels	5
1.2. Un modèle qui traverse les frontières	6
1.3. De l’expérimentation fédérale à la territorialisation	7
Deuxième partie – Éclairages théoriques et cadres d’interprétation	10
Chapitre 2 – L’éthique du care comme grille d’analyse relationnelle	10
2.1. Une voix morale relationnelle	10
2.2. Des gestes ordinaires à l’éthique relationnelle	11
2.3. La sollicitude rencontre l’institution	12
2.4. Quatre prismes pour penser la relation et l’action	13
Chapitre 3 – Entre pilotage et tensions	14
3.1. L’évaluation comme instrument de gouvernement	14
3.2. Mesurer, normaliser, transformer	15
3.3. Les effets structurants des outils d’action	16
Chapitre 4 – Comprendre les tensions par la différenciation	17
4.1. Une société fragmentée en sphères autonomes	17
4.2. Coordonner sans fusionner grâce aux interfaces structurelles	18
4.3. Une société sans centre, ni commande unique	18
4.4. Objectiver les désajustements systémiques	19
Chapitre 5 – Analyser les compromis pragmatiques	19
5.1. Les acteurs intermédiaires comme figures de jonction	19
5.2. L’épreuve comme révélateur des tensions et ajustements	20
5.3. Les cités comme fondements du pluralisme normatif	22
5.4. Le compromis comme modalité d’agencement de l’action	23
5.5. Critique et réflexivité dans l’engagement professionnel	23
Troisième partie – Composer une posture située	25
Chapitre 6 – Conception d’une recherche habitée	25
6.1. Ancrage dans le réel et ouverture de sens	25
6.2. Une question en mouvement	25
6.3. Déplier un terrain à plusieurs niveaux pour saisir les jeux d’échelle	26
6.4. Une stratégie d’entretien ancrée dans les pratiques	27
6.5. Approcher les matériaux dans leur densité	28
6.6. Questionner depuis une position située	29

Quatrième partie – Les pratiques à l’épreuve du réel	30
Chapitre 7 – Les tensions vécues dans les pratiques	30
7.1. L’éthique relationnelle face aux logiques institutionnelles.....	30
7.2. Des outils perçus comme nécessaires mais imparfaits	31
7.3. Rôles quotidiens d’articulation et de médiation	32
7.4. Des ajustements locaux pour maintenir l’équilibre	34
7.5. Des tensions partagées et des régulations situées	35
Chapitre 8 – Engagements, ajustements et négociations situées	35
8.1. Lire les tensions à travers l’éthique du care	35
8.2. Autonomie entre accompagnement et exigence de performance	36
8.3. Fragmentation institutionnelle et contrainte d’ajustement	38
8.4. Composer des compromis sous contrainte	41
8.5. Tracer des liens entre univers aux logiques séparées	44
Cinquième partie – Conclusion générale	47
Chapitre 9 – Apports, tentions et horizons ouverts.....	47
9.1. Forces motrices et cohérence d’ensemble	47
9.2. Lecture des hypothèses au prisme de l’épreuve.....	48
9.3. Réponse nuancée au croisement des perspectives.....	49
9.4. Penser l’action et nourrir les pratiques	49
9.5. Maintenir une vigilance critique sur l’action	50
Bibliographie.....	51
Annexes	55
Annexe 1.....	55
Annexe 2.....	55
Annexe 3.....	56
Annexe 4.....	57
Annexe 5.....	58
Annexe 6.....	59

Introduction générale

Le sans-abrisme est un problème social délicat qui interpelle les politiques publiques d'aujourd'hui. À la différence des approches classiques d'hébergement progressif, le modèle Housing First (HF) a émergé dans les années 90 aux États-Unis avant de se répandre en Europe. Ce modèle propose un accès direct au logement, sans conditions préalables, pour les personnes sans abri, en particulier celles qui vivent des situations chroniques, des troubles mentaux ou des addictions. L'accompagnement est diversifié et s'ajuste aux besoins des individus, dans l'idée que le logement est un droit essentiel et un élément clé du rétablissement. Les évaluations effectuées, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, montrent une efficacité notable : plus de 80 % des bénéficiaires parviennent à garder leur logement, avec des retombées positives sur leur bien-être, et à des coûts inférieurs à ceux des solutions habituelles (Buxant, 2016).

En Belgique, HF a été essayé dans le cadre du 2ème Plan fédéral de lutte contre la pauvreté. Ce projet a d'abord reçu un soutien au niveau fédéral et européen, suivi d'une croissance progressive à l'échelle régionale. Dès le début, le projet s'est engagé dans une voie prometteuse, présenté comme « une solution plus efficace, efficiente, durable et juste que les solutions actuelles » pour ceux qui sont les plus vulnérables. Son développement a été considéré comme une occasion de « changer de perspective », permettant d'envisager « la sortie du sans-abrisme » (Buxant, 2018, p. 133).

Cette nouvelle perspective repose sur une approche humaniste qui priorise l'autonomie individuelle et l'écoute des choix personnels. Elle rejoint le mouvement du rétablissement en santé mentale, qui renverse la perspective thérapeutique traditionnelle « en plaçant les choix de l'utilisateur au centre et en promouvant l'espoir qu'une vie satisfaisante soit possible, malgré les troubles » (Wyngaerden & Allart, 2021, p. 44). HF se nourrit ainsi d'une dynamique qui prône la dignité, la qualité des relations d'aide, et suscite des attentes élevées tant chez les professionnels que chez les décideurs.

Intérêt du sujet

Ce sujet de mémoire découle d'un intérêt à trois niveaux : personnel, professionnel et sociétal. D'un point de vue personnel, il reflète une sensibilité aux problématiques d'inclusion sociale et à la transformation du logement en un droit fondamental. Ayant été témoin de situations de précarité, j'ai compris à quel point un accompagnement bienveillant et inconditionnel peut jouer un rôle déterminant dans le chemin de reconstruction des personnes en difficulté.

Sur le plan professionnel, rédiger ce travail me donne l'opportunité d'approfondir mes connaissances sur un dispositif novateur et d'améliorer mes compétences en matière de compréhension des politiques sociales. La problématique évoquée résonne avec des réalités concrètes sur le terrain, et l'explorer pourrait éclairer aussi bien les pratiques que la conception des mesures d'aide.

Enfin, dans un contexte où le sans-abrisme persiste malgré les efforts engagés, ce travail entend interroger les conditions de mise en œuvre d'un programme porteur de promesses.

Problématique et question de recherche

Malgré ses promesses, l'intégration de Housing First dans les structures existantes soulève des tensions. Le projet repose sur une éthique du *care*, centrée sur la réponse aux besoins singuliers, l'empathie et la responsabilité envers autrui. Néanmoins, il s'inscrit aussi dans des politiques sociales marquées par des logiques de gestion orientées vers la performance, la reddition de comptes et le suivi par indicateurs. Cette juxtaposition fait émerger une tension entre soin et efficacité, relation et pilotage. Ces logiques ne sont pas nécessairement incompatibles, mais leur articulation reste incertaine.

Dès lors, une question centrale se pose : comment les acteurs parviennent-ils à concilier les exigences éthiques du *care* avec les contraintes des dispositifs d'évaluation et de *reporting* quantitatif ? En tenant compte de ces éléments, la question de recherche qui guidera ce travail est la suivante :

Comment les acteurs intermédiaires, engagés dans le projet Housing First Belgium, réussissent-ils à concilier l'éthique du care qui sous-tend ce modèle avec les logiques de pilotage et d'évaluation des politiques sociales contemporaines ?

En d'autres termes, il s'agira d'explorer les tensions entre l'approche du soin et les exigences institutionnelles, et comment elles sont abordées, contournées ou résolues par les acteurs du projet.

Cadre théorique de la recherche

Afin d'éclairer la question de recherche portant sur l'intégration de l'éthique du *care* dans les pratiques d'évaluation du projet HF en Belgique, ce mémoire mobilise un cadre théorique pluridisciplinaire structuré autour de plusieurs axes complémentaires. Ces axes permettent d'appréhender à la fois les logiques relationnelles portées par les intervenants sociaux, les contraintes institutionnelles et gestionnaires qui pèsent sur leurs pratiques, ainsi que les justifications mobilisées pour composer avec ces tensions.

Le premier axe s'appuie sur l'éthique du *care*, développée notamment par Carol Gilligan (2003) et Joan Tronto (2009), qui insiste sur l'attention portée à la vulnérabilité, la responsabilité envers autrui et la centralité des relations humaines. Ce cadre offre une perspective sensible pour analyser les logiques d'engagement et les dilemmes éthiques rencontrés par les professionnels dans le contexte d'une politique d'insertion.

Le deuxième axe interroge la place des instruments et des indicateurs dans la conduite de l'action publique. Les travaux de Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (2005), ainsi que ceux d'Alain Desrosières (2010), permettent de penser les outils d'évaluation non comme des dispositifs neutres, mais comme porteurs de normes et de visions du monde qui influencent les pratiques professionnelles et les rapports au public.

Le troisième axe concerne les apports de la sociologie de la gouvernance, notamment chez Patrick Hassenteufel (2024) et François-Mathieu Poupeau (2017), permettant d'éclairer les dynamiques institutionnelles et les jeux d'acteurs dans une configuration multi-niveaux, où les décisions et les instruments sont portés par des échelons multiples (fédéral, régional, local).

Enfin, comme quatrième et dernier axe, ce travail s'appuie sur les cadres de la sociologie pragmatique développés par Luc Boltanski, Laurent Thévenot et Ève Chiapello. Celui-ci permettra d'analyser les régimes de justification, les compromis et les arrangements opérés par les acteurs de terrain lorsqu'ils sont confrontés à des exigences contradictoires.

L'ensemble de ces perspectives sera développé en détail dans la seconde partie du mémoire. Leur articulation vise à rendre compte de la complexité des arbitrages que doivent opérer les acteurs intermédiaires, entre fidélité aux valeurs humanistes du dispositif et contraintes de performance imposées par les logiques de pilotage.

Méthodologie

Ce mémoire adopte une approche qualitative exploratoire, principalement à travers une étude de cas du dispositif HF en Wallonie. Deux méthodes principales ont été combinées : des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire. Quinze entretiens ont été réalisés avec des acteurs clés, répartis sur trois niveaux différents :

- Niveau macro (coordinateurs institutionnels, experts ou consultants politique).
- Niveau méso (responsables locaux des projets Housing First).
- Niveau micro (travailleurs sociaux de terrain en contact direct avec les bénéficiaires).

Cette stratification visait à comprendre les diverses réalités et perceptions tout au long de la chaîne de mise en œuvre du projet. Les entretiens, d'environ une heure chacun, ont exploré des thématiques centrales telles que l'éthique du soin, les tensions avec les contraintes d'évaluation, et les stratégies ou justifications employées. Chaque entretien a été intégralement enregistré, transcrit et analysé.

En complément, un corpus documentaire comprenant des rapports d'évaluation du projet HF, des documents administratifs et de la littérature académique a été utilisé pour enrichir et contextualiser les retours.

Présentation du plan

Ce mémoire est structuré en quatre parties principales, qui articulent les dimensions contextuelles, théoriques, méthodologiques et empiriques de la recherche.

La première partie présente un cadre contextuel du projet. Elle retrace l'évolution du modèle en Belgique, de son expérimentation initiale à son institutionnalisation, tout en mettant en avant ses fondements et son intégration dans une gouvernance multi-niveaux des politiques sociales.

La deuxième partie explore les cadres théoriques mobilisés. Elle aborde l'éthique du soin, notamment à travers les contributions de Gilligan (2003) et Tronto (2009), en analysant comment cette perspective éclaire les pratiques d'accompagnements au sein du projet. Elle traite également des enjeux contemporains liés à l'évaluation des politiques sociales influencées par le New Public Management (NPM), en questionnant les effets mesurables des indicateurs (Desrosières, 2010 ; Salais, 2010). Cette section introduit par ailleurs les outils analytiques issus de la sociologie pragmatique (Boltanski &

Chiapello, 2011 ; Nachi 2015) et des théories de la gouvernance multi-niveaux (Hassenteufel, 2024 ; Poupeau, 2017), tout en formulant les hypothèses de recherche.

La troisième partie est consacrée à la méthodologie. On y retrouve la justification du choix d'une approche qualitative et les modalités de collecte et d'analyse des données : profils des participants, stratégie d'entretien, codification thématique et posture réflexive.

La quatrième partie développe l'analyse empirique. Elle met en lumière les tensions ressenties par les acteurs intermédiaires, partagées entre impératifs de performance et éthique de soin. Elle analyse également les stratégies de justification, de compromis ou de résistance face aux contraintes institutionnelles. Enfin, elle interroge l'effet structurant des outils de gestion et le contexte multi-niveaux.

Le mémoire se conclut par une synthèse générale, qui évalue la portée des résultats, répond à la question de recherche et propose des pistes d'action et de réflexion pour l'évolution du HF et, plus largement, pour les politiques sociales d'aujourd'hui.

Délimitations du travail

Il est essentiel de clarifier les limites de ce mémoire afin de définir son champ d'étude. D'abord, l'analyse se concentre sur le cas de la Wallonie et sur la période qui inclut la mise en place du projet (2013-2025). Les particularités du contexte wallon, en termes de cadre réglementaire, d'acteurs institutionnels impliqués et de coordination avec les niveaux fédéral et européen, ont orienté l'analyse. Par conséquent, les conclusions tirées devront être nuancées si l'on examine d'autres contextes, tels que le HF en Flandre ou dans d'autres pays, même si certains mécanismes identifiés peuvent avoir une portée plus générale

Ce travail adopte une focale sur les acteurs intermédiaires et opérationnels, en s'attachant à analyser les logiques institutionnelles et professionnelles qui structurent le projet. Le point de vue des bénéficiaires n'a pas été directement recueilli lors des entretiens, ce qui constitue une limite pour saisir pleinement l'expérience du HF.

De plus, ce mémoire ne vise pas à évaluer l'efficacité du projet à partir de critères quantitatifs tels que les taux de réussite ou les effets à long terme, puisque d'autres recherches s'y consacrent. Il cherche plutôt à éclairer les dynamiques internes et les enjeux qualitatifs qui sous-tendent sa mise en œuvre.

Enfin, même si le sujet touche à une initiative socialement innovante et porteuse d'espoir, l'objectif n'est pas de promouvoir le Housing First de façon aveugle, ni de la critiquer, mais de proposer une analyse critique constructive. Les réflexions menées ici pourront être enrichies par de futurs travaux, qu'ils soient davantage quantitatifs, comparatifs ou axés sur l'expérience des bénéficiaires.

Ces limites posées, ce mémoire s'attache à éclairer les dynamiques de conciliation entre éthique du soin et exigences institutionnelles, au cœur d'un dispositif socialement innovant.

Première partie - Le projet Housing First, genèse, diffusion et ancrage

Chapitre 1 – Des origines à l’implantation belge

1.1. Housing First comme rupture avec les modèles traditionnels

Le modèle Housing First est né au début des années 1990 à New York, sous l'impulsion de Sam Tsemberis, psychologue clinicien et chercheur. À cette époque, la lutte contre le sans-abrisme en Amérique du Nord reposait encore largement sur des approches de traitement en escalier (*Staircase Model*), où les personnes sans domicile devaient prouver leur volonté avant d'accéder à un logement. On attendait d'elles qu'elles soient sobres, qu'elles participent à des programmes thérapeutiques et qu'elles fassent la preuve d'une certaine stabilité. (Reameus & Jönsson, 2011) Ce modèle sous-entendait que le logement devait être une récompense obtenue en fin de parcours, une fois que les personnes étaient considérées comme soignées sur les plans mental, économique et social.

Face aux limites de cette approche, notamment auprès des publics les plus désaffiliés, comme les personnes souffrant de troubles psychiatriques graves ou de dépendances, Tsemberis a introduit le modèle Pathways to Housing. Ce dernier propose un changement radical¹ : plutôt que de considérer le logement comme une fin en soi, il le voit comme un point de départ.

The program provides immediate access to permanent affordable housing (one's own apartment) along with support and treatment services. The program effectively ends chronic homelessness by using a consumer-directed service approach and immediately provides consumers with what they want most: an apartment of their own, free of treatment and sobriety conditions. (Tsemberis, 2010, p. 43).

Dans cette approche, le logement ne dépend pas d'une « réinsertion préalable », mais est en fait une condition nécessaire au rétablissement. L'accompagnement est multidisciplinaire, mobile, intensif et volontaire, basé sur l'écoute, le respect des choix individuels et le développement de l'autonomie.²

Les premières évaluations du projet Pathways to Housing ont provoqué un changement dans les discussions scientifiques et les politiques sociales nord-américaines. Une étude a révélé un taux de maintien en logement de 80 % après 12 mois (Tsemberis et al., 2004, p. 654). Par ailleurs, les analyses ont mis en évidence une diminution des coûts liés aux hospitalisations, aux incarcérations et aux services d'urgence, ce qui rendait cette approche économiquement viable à long terme (Tsemberis, 2010, p. 49).

¹ Voir annexe 1 - *Housing First Model vs Staircase Model*

² Voir annexe 2 - *Les 8 principes du Housing First*

Ce succès ne repose pas seulement sur des chiffres. Il représente surtout un changement éthique et politique quant à la perception de la vulnérabilité : il considère que les personnes sans domicile ne doivent pas être « remises sur le droit chemin », mais plutôt accompagnées dans un environnement sécurisant et respectueux. Il refuse toute forme de coercition, privilégiant la liberté de choix et une responsabilité partagée.

Cette transition, passant du « logement comme fin » au « logement comme commencement » a eu un impact considérable sur les politiques de sans-abrisme en Amérique du Nord. Le modèle a trouvé un écho au Canada, par le biais de l'expérimentation At Home/Chez Soi, menée par la Commission de la Santé Mentale du Canada (2012), qui a validé à grande échelle les bénéfices sociaux et économiques de cette approche. C'est sur cette fondation que le modèle a ensuite été adapté en Europe.

1.2. Un modèle qui traverse les frontières

L'adoption du modèle HF en Europe s'est inscrit dans un cadre politique et social où les réponses traditionnelles au sans-abrisme s'essouffaient, et où un discours sur les droits fondamentaux, comme celui d'un logement décent, émergeait. Inspiré par les résultats encourageants observés en Amérique du Nord, le modèle HF est progressivement devenu une alternative crédible.

La FEANTSA et le rôle des acteurs en Europe

La propagation du modèle en Europe a été encouragée par la Fédération Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri (FEANTSA), qui a joué un rôle clé en tant que catalyseur d'expérimentations et de partage de connaissances. Au début des années 2000, la FEANTSA a plaidé pour une approche Housing-LED mettant l'accent sur la stabilité résidentielle comme point d'entrée dans les parcours de réinsertion. Elle a également encouragé le réseautage entre acteurs européens à travers des conférences, des plateformes d'apprentissage et des projets financés par l'Union européenne.

L'Union européenne a, quant à elle, renforcé son soutien au modèle HF via des outils comme le Fonds social européen (FSE), le Fonds européen d'aide aux plus démunis (FEAD) et les programmes URBACT³. La Commission européenne a ainsi promu le partage de bonnes pratiques entre les États membres, soutenant financièrement des expérimentations et œuvrant à l'établissement d'un langage commun autour de Housing First.

La Finlande, un modèle à suivre en Europe

La Finlande est souvent citée comme un modèle exemplaire dans l'application du modèle Housing First à l'échelle nationale. Dès 2008, le gouvernement finlandais a lancé le Programme national pour la réduction du sans-abrisme de longue durée (PAAVO I), adoptant clairement le modèle HF.

³ URBACT est un programme européen de coopération territoriale visant à promouvoir le développement urbain durable à travers le partage d'expériences, de bonnes pratiques et la création de réseaux entre villes.

Cette politique repose sur la transformation des centres d'hébergement en logements permanents, l'intégration d'équipes pluridisciplinaires et la promotion du droit au logement comme levier essentiel du rétablissement.

Les résultats parlent d'eux-mêmes : entre 2008 et 2022, le nombre de sans-abris a chuté de plus de 68%, faisant de la Finlande le seul pays européen à avoir réduit de manière durable le sans-abrisme (Kaakinen, 2023). Cette réussite place la Finlande comme un modèle à suivre, régulièrement citée dans les publications de la FEANTSA et des politiques européennes.

D'autres expérimentations nationales

D'autres pays européens ont également suivi cette voie, à des rythmes variés. En France, l'initiative « *Un chez-soi d'abord* » lancée en 2011 dans quatre villes (Paris, Lille, Marseille et Toulouse) a été évaluée et a démontré l'efficacité du modèle HF, particulièrement pour les personnes souffrant de troubles psychiatriques sévères (Laval, 2018). Depuis, ce projet a été élargi à l'échelle nationale.

On observe également des initiatives en Italie, au Portugal, en Irlande et en Allemagne, souvent facilitées par des collaborations entre ONG, autorités locales et bailleurs sociaux. Ces projets cherchent généralement à adapter les principes du modèle américain aux particularités des systèmes européens de protection sociale.

Une reconnaissance institutionnelle croissante

Un tournant politique majeur survient en 2021, lorsque la Plateforme européenne de lutte contre le sans-abrisme est créée à Lisbonne. À cette occasion, les États membres prennent l'engagement formel « d'éradiquer le sans-abrisme d'ici 2030⁴ » et de soutenir les approches de type HF. Cette reconnaissance représente une avancée significative dans l'institutionnalisation du modèle, qui est désormais érigé en référence commune au sein de l'Union.

1.3. De l'expérimentation fédérale à la territorialisation

L'introduction du modèle Housing First en Belgique s'inscrit dans une logique de projet, au sens de Lascoumes et Le Galès (2005). Ceux-ci explicitent le projet comme une forme d'action collective territorialisée, limitée dans le temps et portée par un réseau restreint d'acteurs mobilisés pour répondre à une problématique circonscrite.

La notion de projet renvoie à des situations dans lesquelles l'action collective est organisée autour de groupes d'acteurs relativement restreints en nombre, mobilisés pour remédier à un problème précis ou pour prendre en charge les difficultés d'un territoire circonscrit, sur un temps limité (Lascoumes & Le Galès, 2005, p. 200).

Cette configuration était particulièrement présente lors de la phase d'expérimentation fédérale entre 2013 et 2016, période durant laquelle des projets pilotes ont été mis en place dans plusieurs grandes villes dans le cadre d'un dispositif d'innovation sociale soutenu par l'État.

⁴ Déclaration de Lisbonne sur la Plateforme européenne de lutte contre le sans-abrisme, 21 juin 2021

L'introduction du modèle en Belgique s'inscrit également dans une dynamique européenne plus large de lutte contre le sans-abrisme, marquée par la volonté d'adapter des approches innovantes aux spécificités nationales. C'est dans ce contexte que se déploie progressivement le modèle HF, depuis son lancement fédéral jusqu'à une régionalisation progressive, dont les principales étapes seront retracées dans cette section.

Une initiative fédérale pionnière (2013-2016)

En 2013, le Service Public de Programmation Intégration Sociale (SPP IS) a démarré le projet pilote Housing First Belgium (HFB) dans le cadre de son deuxième plan fédéral de lutte contre la pauvreté⁵. Ce projet, financé par le gouvernement fédéral et la Loterie Nationale, avait pour but d'expérimenter le modèle HF dans plusieurs grandes villes belges, notamment Bruxelles, Anvers, Gand, Charleroi et Liège. L'objectif était de fournir des subventions pour l'engagement d'équipes pluridisciplinaires.

Une évaluation menée entre 2013 et 2016 démontre l'efficacité du modèle : 93 % des participants sont toujours logés après deux ans, contre 48 % dans les dispositifs traditionnels. Ces résultats confirment la pertinence du modèle HF pour les publics les plus précarisés (Buxant, 2018, p. 236).

Vers une régionalisation progressive

Après cette phase d'expérimentation fédérale, la généralisation du modèle HFB s'inscrit dans un cadre institutionnel transformé par la sixième réforme de l'État⁶, qui a transféré aux régions la gestion du logement et de l'intégration sociale.

Depuis 2016, chaque gouvernement régional soutient le développement d'équipes locales HF, adaptant le modèle aux enjeux sociaux et territoriaux de leur région⁷.

Parallèlement, le SPP IS a créé le Housing First Lab (HFLab) afin d'assurer une coordination nationale et de soutenir les équipes locales. Ce Lab est devenu une plateforme d'expertise, chargée de formuler des recommandations, d'organiser des formations et de veiller à la cohérence des pratiques tout en favorisant l'échange d'expériences au niveau national et européen.

Depuis 2023, le HF Lab est intégré au sein du Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et la cohésion urbaine (SCUBA) du SPP IS. Il poursuit son rôle d'interface entre les initiatives régionales, fédérales et internationales, contribuant ainsi à renforcer l'ancrage du modèle HF en Belgique.

⁵ Deuxième Plan fédéral de lutte contre la pauvreté (2012-2014), adopté par le gouvernement belge en juillet 2012, fixant des priorités en matière d'inclusion sociale et de réduction de la pauvreté.

⁶ Sixième réforme de l'État (2011-2012).

⁷ Le développement du modèle bénéficie donc d'un appui :

- En Wallonie, via la Déclaration Politique Régionale pour la Wallonie, 2019-2024, p. 49
- En Flandre, dans la Regeerakkoord van de Vlaamse Regering, 2019-2024, p. 91
- À Bruxelles, à travers la Déclaration Politique générale commune au Gouvernement de la région de Bruxelles-Capitale et au Collègue réuni de la Commission communautaire commune, 2019-2024 ,p. 41

Un déploiement national en plein essor

Depuis la fin de l'expérimentation fédérale, le modèle HF continue de s'étendre à travers le pays. En 2022, 25 projets étaient actifs dans les trois régions. En Wallonie, le déploiement repose sur le soutien des Relais Sociaux (RS) et des Associations de Promotion du Logement (APL).

- Les Relais Sociaux, réseaux d'opérateurs publics et associatifs, coordonnent l'action en milieu urbain auprès des publics en grande précarité et assurent la mise en œuvre du modèle Housing First. Ils jouent également un rôle d'observatoire localisé, en produisant des données et des analyses destinées à éclairer le pilotage des politiques sociales aux niveaux régional et fédéral.
- Face à une pauvreté également présente en milieu rural, les APL sont également mobilisées pour accompagner l'accès au logement dans ces zones moins urbanisées.

À Bruxelles, la collaboration se fait entre les Centres Publics d'Action Sociale (CPAS) et des associations spécialisées, en lien avec les structures régionales. En Flandre, les projets HF sont portés principalement par le Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW), qui intègre l'aide au logement dans leurs missions d'aide sociale.

Ainsi, tout en s'adaptant aux caractéristiques régionales, le projet HFB continue de se déployer à l'échelle nationale.

Deuxième partie – Éclairages théoriques et cadres d'interprétation

Chapitre 2 – L'éthique du care comme grille d'analyse relationnelle

Se démarquant des idées morales traditionnelles qui se concentrent sur l'individu autonome, l'éthique du *care* s'oriente vers la bienveillance, l'attention portée aux besoins des autres et la prise en compte de notre interdépendance. Cette approche marque l'émergence d'une voix différente dans la réflexion éthique contemporaine.

2.1. Une voix morale relationnelle

Carol Gilligan, dans son ouvrage *Une voix différente : la morale a-t-elle un sexe ?* (2003), met en lumière le fait que les femmes abordent les dilemmes éthiques sous un angle relationnel et contextuel, en contraste avec les hommes. Alors que les modèles de développement moral connus, comme celui de Kohlberg, privilégient une éthique basée sur la justice qui s'enracine dans des droits, des principes et l'autonomie individuelle, Gilligan souligne l'importance d'une éthique du *care*. Celle-ci repose sur la responsabilité envers autrui et le maintien de relations. Gilligan fait ainsi valoir que cette voix axée sur le *care* n'est pas un signe d'immatunité morale ou quelque chose de strictement féminin, mais plutôt une « voix différente » façonnée par des vécus sociaux et culturels (Gilligan, 2003).

Elle se garde également de rendre le *care* uniquement féministe : si les femmes ont souvent été associées à des valeurs de soin, c'est surtout parce que la société leur a imposé cette charge tout en les écartant des domaines valorisés comme le pouvoir et la raison. Pour Gilligan, l'éthique du *care* n'est donc pas réservée aux femmes ; elle devrait être adoptée par tous, car elle remédie à une des lacunes des théories morales traditionnelles en intégrant l'idée de responsabilité relationnelle aux côtés de celle de la justice.

Les travaux de Gilligan ont donc permis à l'éthique du *care* de se positionner comme une théorie féministe innovante, qui ne repose pas sur une nature féminine immuable, mais qui prend en compte des expériences souvent marginalisées et des valeurs longtemps méprisées pour avoir été vues comme « féminines ». Elle redéfinit la morale en plaçant le concret au-dessus de l'abstrait, en valorisant l'unicité des personnes et des situations plutôt que l'uniformité des règles générales. Cette vision ne contredit pas l'idée d'égalité, mais suggère que pour atteindre une égalité authentique, il est essentiel de reconnaître nos interdépendances et nos devoirs de soin mutuel.

2.2. Des gestes ordinaires à l'éthique relationnelle

Sous l'influence de Joan Tronto, l'éthique du *care* adopte une dimension politique claire. Dans *Un monde vulnérable*, Tronto (2009) étend le concept de *care* au-delà des interactions personnelles pour en faire un enjeu sociétal.

En soulignant que le *care* est essentiel à la vie humaine et sociale, cette large définition inclut à la fois les autres, soi-même et notre environnement. Contrairement aux théories morales qui se basent sur l'idée d'individus indépendants et égaux, Tronto affirme que nous sommes fondamentalement vulnérables et interdépendants. À certains moments de notre existence, nous sollicitons tous le soin des autres, tout comme nous pouvons être en position de donner ce soin (*One-caring*) ou de le recevoir (*Cared-for*) (Tronto, 2009).

Cette réalité universelle de dépendance remet en question l'idée d'une autonomie individuelle totale. Ainsi, la question cruciale n'est pas de savoir si nous dépendons les uns des autres, mais comment organiser cette interdépendance de manière juste et respectueuse.

Pour Tronto (2009), une pratique du *care* doit inclure plusieurs phases. Chaque phase est liée à des impératifs moraux : l'attention (être attentif aux besoins), la responsabilité (s'engager à agir), la compétence (avoir les connaissances nécessaires pour bien agir) et la réceptivité (prendre en compte les réactions et les sentiments de l'autre). Réunies, ces valeurs font du *care* une éthique concrète, indissociable de la pratique et orientée vers le bien-être réel des individus.

Enfin, Tronto souligne l'importance des conditions sociales et politiques qui favorisent le *care* tout en mettant en garde contre deux écueils :

- Le paternalisme/maternalisme, qui se manifeste lorsque celui qui donne soin confisque la définition du bien de l'autre et l'infantilise.
- Le localisme, qui se concentre uniquement sur notre cercle proche en excluant les autres et les étrangers.

Une véritable « démocratie du *care* », supposerait d'élargir le souci d'autrui aux membres de la communauté dans son ensemble, voire à l'humanité, et d'impliquer également les plus vulnérables aux décisions qui les concernent (Tronto, 2009). Dans cette optique, un accès universel aux services de *care* devient un enjeu fondamental de justice sociale et de citoyenneté. Il ne s'agit pas de favoriser la dépendance ou d'encourager la passivité, mais de soutenir les personnes dans un processus de reconquête de leur autonomie, en renforçant leur capacité d'agir malgré les situations de vulnérabilité qu'elles traversent.

Le *care* ne s'oppose pas à l'autonomie, il la soutient en établissant des relations de solidarité, notamment pour les plus fragiles. En prenant soin de chacun, y compris des personnes les plus vulnérables, le *care* joue un rôle aussi essentiel que la justice dans la construction d'une société véritablement humaine et démocratique.

2.3. La sollicitude rencontre l'institution

La philosophe française contemporaine Fabienne Brugère prolonge cette réflexion en liant l'éthique du *care* aux enjeux de politique sociale et de services publics. Elle souligne d'abord que le *care* définit les individus non par leur appartenance à un groupe spécifique, mais par leur vulnérabilité universelle (Brugère, 2023). En opposition à l'idée d'autonomie conçue comme une indépendance totale, souvent présentée comme une norme dans nos sociétés libérales, l'éthique du *care* envisage l'autonomie comme un processus relationnel et progressif, intégrant les aléas de la vie et les phases de dépendance à autrui.

De ce fait, la condition humaine est celle d'une vulnérabilité partagée, et la véritable dignité réside dans la reconnaissance et la prise en charge de cette vulnérabilité pour éviter qu'elle se transforme en domination ou en exclusion.

En appliquant ces principes à la pratique sociale et aux politiques publiques, Brugère indique que le *care* ne doit pas se limiter à la gestion de la précarité ou de la pauvreté. Il s'inscrit dans toutes les dimensions de la vulnérabilité, qu'elle soit physique, psychique, sociale ou écologique, et appelle à repenser le rôle de l'État social. Comment concevoir une politique du *care* dans le travail social qui soutienne cette dynamique du prendre soin, sans pour autant perdre de vue la critique féministe et anticapitaliste portée par le concept de sollicitude ? (Brugère, 2022). Une telle ambition nécessite de remettre en question certains modèles dominants. Brugère critique le « modèle de l'individu performant » caractéristique du néolibéralisme actuel, qui tend à soumettre tous les aspects de la vie aux logiques du marché et de la compétition accrue.

Face à ce modèle, l'éthique du *care* promeut l'image d'une société plus respectueuse. Concrètement, dans le champ de l'action sociale, cela implique de traiter chaque bénéficiaire des services publics⁸, non pas comme un simple *case number* à gérer ou une charge financière à réduire, mais comme un individu ayant une voix et une histoire unique.

Les travailleurs sociaux devraient alors se voir comme des professionnels du lien, privilégiant l'écoute, la compréhension et le respect de la capacité d'action de chacun plutôt que de n'être que des gestionnaires de procédures bureaucratiques. Cette approche, selon Brugère, a pour but de renforcer le pouvoir d'agir des personnes vulnérables, au lieu de surveiller leurs erreurs potentielles. Cultiver l'interdépendance et la réciprocité dans les politiques sociales consiste, en somme, à mettre en place une éthique du *care* au niveau collectif, afin que personne ne soit laissé pour compte ni réduit à ses faiblesses. L'objectif n'est pas de créer une société empreinte de compassion excessive, mais de structurer les relations sociales pour que chaque individu, même le plus fragile, soit reconnu comme un membre à part entière de la communauté humaine (Brugère, 2023).

⁸ Qu'il s'agisse d'un allocataire de minima sociaux, d'une personne en situation de handicap, d'un migrant ou d'autres publics vulnérables

En définitive, la contribution de Brugère réside dans sa démonstration que l'éthique du *care* peut servir de fondement à un renouvellement de l'État social. Cet État, au lieu de se focaliser uniquement sur des indicateurs de performance, devrait intégrer dans ses critères de succès la capacité à répondre aux besoins humains concrets, à réduire les situations d'indignité et à soutenir le développement des compétences de chacun. Cette vision offre une opportunité de repenser l'évaluation des politiques sociales, en y intégrant des dimensions qualitatives de bien-être et de dignité, en plus des traditionnelles mesures d'efficacité.

2.4. Quatre prismes pour penser la relation et l'action

L'éthique du *care* apporte ainsi une perspective unique sur les réalités sociales, mettant l'accent sur la vulnérabilité, l'altérité et l'interdépendance comme fondements de la morale et de l'action collective. Au terme de cette approche, quatre composantes clés du *care* identifiées par Berenice Fischer et Joan Tronto (2009, p. 147-150) serviront de variables analytiques :

1. Se soucier de (*Caring about*) : se soucier des autres, identifier et comprendre leurs besoins spécifiques, leur accorder une importance éthique.
2. Prendre en charge (*Taking Care of*) : s'engager à répondre à ces besoins, en assumant un devoir de prendre soin, que ce soit à titre individuel ou institutionnel.
3. Prendre soin (*Care-giving*) : fournir une aide concrète et appropriée, en ayant les savoir-faire et ressources nécessaires pour vraiment soutenir l'autre.
4. Recevoir le soin (*Care-receiving*) : écouter le retour de la personne concernée, évaluer l'impact du soin offert et ajuster son action selon ses sentiments et son évolution.

En articulant la sollicitude et la responsabilité avec une capacité d'action concrète, ces dimensions font du *care* une éthique orientée vers l'action et la relation. Elles soulignent aussi la double position que chaque être humain occupe : chacun est alternativement, et simultanément, pourvoyeur et bénéficiaire du soin.

Ces dimensions peuvent être synthétisées dans le schéma suivant, qui représente la dynamique du processus de *care* tel que conceptualisé par Tronto (2009). Il met en évidence les différentes phases, leurs dispositions morales associées, ainsi que la place centrale accordée à la réciprocité.

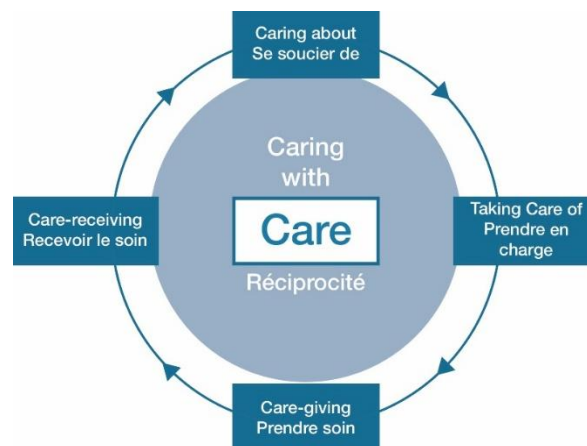


Figure 1. Représentation circulaire des dimensions du *care* selon Tronto.

Ce cadre théorique du *care* offre ainsi une série d'éléments de référence pour analyser les pratiques sociales et les politiques publiques. Dans le chapitre suivant, nous continuerons cette réflexion en examinant les méthodes d'évaluation des politiques sociales, en particulier à l'égard des notions de pilotage et de performance. Cette ouverture vers l'évaluation nous permettra de mieux appréhender les indicateurs et les dispositifs actuels de pilotage des politiques sociales, et de réfléchir à la manière dont ils intègrent, ou pourraient intégrer, les principes de l'éthique du *care*.

Chapitre 3 – Entre pilotage et tensions

L'évaluation est devenue un outil fondamental pour piloter les politiques sociales. Son rôle, qui vise à mesurer l'efficacité de l'action publique, contribue également à redéfinir les pratiques et les objectifs de ces actions. Ce chapitre se penche sur cette double dynamique, montrant comment l'évaluation guide l'action tout en entraînant des changements.

3.1. L'évaluation comme instrument de gouvernement

L'évaluation des politiques sociales s'est imposée, au fil du temps, comme un instrument clé pour piloter l'action publique moderne. Influencée par le NPM ou Nouvelle Gestion Publique (NGP), la gestion publique a pris un tournant vers une logique basée sur les résultats et la performance.

Se référer au NPM, c'est indiquer « une bifurcation par rapport au management public ... pour insister sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions (*ex-ante* et *ex-post*) » (Pesqueux, 2024, p. 5). Autrement dit, le NPM met l'accent sur l'évaluation systématique des politiques, aussi bien avant leur mise en œuvre qu'après coup, afin d'éclairer et de justifier les décisions publiques.

Concrètement, cette approche s'est traduite par l'établissement d'indicateurs de performance, d'outils de gestion budgétaire et de méthodes pour évaluer l'efficacité, ayant pour but d'améliorer l'efficience socioéconomique, la qualité des services offerts et la gestion publique (Pesqueux, 2024). Une véritable « culture de l'évaluation » s'est alors répandue dans le secteur public, où chaque projet est soumis à des bilans chiffrés et des indicateurs de résultats.

Dans la sociologie de l'action publique, l'évaluation est analysée comme un instrument d'action publique à part entière. Comme le définissent Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (2004), « un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (p. 13).

L'évaluation, en tant qu'instrument, n'est donc pas un simple outil neutre : elle incarne une certaine conception de l'action publique et des relations entre l'État et les citoyens bénéficiaires (Lascoumes & Le Galès, 2005). Le choix d'évaluer telle ou telle dimension d'une politique traduit des priorités et influence le comportement des acteurs en conséquence.

L'instrumentation de l'action publique, c'est-à-dire l'ensemble des choix et usages d'instruments comme l'évaluation, joue un rôle déterminant dans le pilotage administratif et la relation gouvernants/gouvernés (Lascoumes & Le Galès, 2005). En rendant les résultats des politiques visibles et mesurables, l'évaluation permet aux autorités publiques de guider l'action, tout en affirmant une certaine vision idéologique du social.

On observe ainsi que l'évaluation est devenue un outil de gouvernance privilégié, notamment dans les politiques sociales. Les réformes inspirées du NPM ont instauré de nouveaux dispositifs de suivi et d'appréciation des performances des programmes sociaux. Ces évolutions s'inscrivent dans le cadre plus large de l'émergence de l'État régulateur, où l'État privilégie un rôle d'orientation et de contrôle à distance, plutôt que celui de fournisseur direct de services (Hassenteufel, 2024).

L'État régulateur est un État qui agit plus indirectement que directement, qui est plus en interaction qu'en action, qui délègue plus qu'il n'intervient directement, qui pilote et qui oriente plus qu'il ne met en œuvre, mais dont les capacités de contrôle et de pilotage sont renforcées par la création de nouveaux instruments. (Hassenteufel, 2024, p. 234).

L'évaluation fait partie de ces nouveaux instruments qui permettent à l'État de gouverner à distance : en établissant des objectifs mesurables, en surveillant les résultats et en sanctionnant ou ajustant si nécessaire. L'État encadre l'action des acteurs locaux et des opérateurs tout en leur laissant une autonomie formelle (Hassenteufel, 2024).

L'évaluation des politiques sociales fonctionne aujourd'hui comme un instrument de pilotage stratégique. Elle fournit aux décideurs des informations, qui se présentent comme objectives pour orienter les choix, distribuer les ressources ou légitimer l'action publique. Les chiffres et indicateurs produits deviennent des repères pour juger du succès ou de l'échec d'une intervention, dans une logique de reddition des comptes.

Cependant, si l'évaluation permet d'outiller le pilotage en apportant connaissance et rationalité apparente, son usage massif soulève des questions quant à ses effets sur l'action elle-même. En définissant ce qui compte et comment le mesurer, l'instrument d'évaluation peut en retour, transformer les pratiques qu'il est censé uniquement apprécier. C'est cette dimension performative de l'évaluation qui mérite d'être explorée.

3.2. Mesurer, normaliser, transformer

Au-delà de sa fonction de pilotage, l'évaluation exerce un effet performatif sur les politiques sociales, en contribuant à façonner la réalité qu'elle mesure. Loin d'être un simple miroir neutre reflétant les résultats des actions, elle participe à la construction de ces résultats.

L'information statistique ne tombe pas du ciel comme un pur effet d'une « réalité antérieure » à elle. Bien au contraire, elle peut être vue comme le couronnement provisoire et fragile d'une série de conventions d'équivalence entre des êtres qu'une multitude de forces désordonnées cherche continuellement à différencier et à disjointre. (Desrosières, 2010, p. 397).

Autrement dit, les indicateurs et statistiques utilisés pour évaluer une politique sont le produit de conventions sociales sur ce qu'il faut mesurer et comment le mesurer. Ces conventions établissent des équivalences entre des phénomènes complexes et les simplifient en chiffres, produisant ainsi un langage statistique qui « crée des effets de vérité et d'interprétation du monde » (Lascoumes & Le Galès, 2005, p. 30).

Les outils d'évaluation intègrent donc des modèles de jugement qui traduisent des valeurs spécifiques. Comme le soulignent Ève Chiapello et Patrick Gilbert (2013), « une attention particulière pourra être accordée aux modèles de jugement et d'évaluation qui sont incorporés dans les outils, afin de faire ressortir les systèmes de valeurs sous-jacents » (p. 121).

Un dispositif d'évaluation n'est jamais neutre : il privilégie certains indicateurs, reflétant des priorités normatives implicites. Ainsi, les agents adaptent leur comportement aux critères qui conditionnent leur évaluation. Les gestionnaires et les professionnels tendent à concentrer leurs actions sur les aspects évalués, parfois au détriment d'autres dimensions non mesurées de la politique publique.

Ce processus favorise une standardisation des pratiques, où les interventions tendent à se conformer aux catégories imposées par l'outil d'évaluation. Cette dynamique a été analysée dans le cadre du capitalisme managérial contemporain. Boltanski et Chiapello (2011) montrent que les outils de gestion, bien qu'ils portent des normes implicites, peuvent évoluer sous l'impulsion des critiques énoncées à leur rencontre.

Les critères d'évaluation suscitent ainsi des contestations, qui peuvent viser à améliorer les instruments existants ou, plus fondamentalement, à remettre en cause les principes mêmes sur lesquels ils reposent. Toutefois, même dans la critique, les pratiques restent souvent prisonnières de l'encadrement imposé par l'instrument d'évaluation.

3.3. Les effets structurants des outils d'action

Avec la montée du NPM, la performativité de l'évaluation s'est accentuée : elle est désormais intégrée au sein même du processus d'action.

Dans le New Public Management [...] l'évaluation de la performance quantifiée se trouve internalisée, à la fois comme référence et comme objectif, dans le processus de l'action. Une sorte de « court-circuit » se produit entre l'évaluation comme référence et la performance comme objectif. (Salais, 2010, p. 501).

L'évaluation ne se contente plus de relever les résultats, elle devient une cible intégrée dès l'amont, redéfinissant ainsi les priorités de l'action publique.

Cette internalisation entraîne un risque de confusion des finalités : la maximisation des scores sur les indicateurs peut devenir un objectif en soi, reléguant au second plan les visées sociales initiales. Salais souligne qu'un « court-circuit » apparaît lorsque la gestion se concentre uniquement sur ce qui est mesurable, détournant ainsi l'action publique de sa mission première (Salais, 2010).

Cette logique illustre les dérives observées dans plusieurs champs d'action publique, où la qualité du service est subordonnée à la performance chiffrée.

Plus largement, l'usage généralisé des outils d'évaluation entraîne des transformations profondes dans le fonctionnement des organisations publiques. L'analyse par les instruments de l'action publique révèle que, sous une apparence purement technique, se cachent souvent des enjeux de pouvoir et de redéfinition des rapports sociaux. Comme l'explique François-Mathieu Poupeau (2017), « les approches par les instruments aideront à mieux détecter certains enjeux des réformes, qui peuvent se cacher derrière une mesure ou un ensemble de dispositifs très techniques et faiblement politisés, mais porteurs de potentialités de changement importantes » (p. 207).

Un instrument d'évaluation, en apparence anodin, peut ainsi reconfigurer durablement les modes d'intervention, renforcer certaines logiques de concurrence ou affaiblir la capacité d'action qualitative et locale.

Dans le champ des politiques sociales, l'imposition d'indicateurs standardisés a contribué à recentrer les priorités de l'action publique sur des objectifs quantifiables, parfois au détriment d'approches qualitatives, intégrées au contexte local (Salais, 2010). Ce phénomène témoigne de la puissance transformatrice de l'évaluation, qui, tout en prétendant objectiver la réalité sociale, joue un rôle dans sa fabrication.

Si l'évaluation apparaît ainsi à la fois comme un instrument de pilotage et un levier de transformation des politiques sociales, sa mise en œuvre ne peut être pleinement comprise sans interroger les logiques différenciées qui traversent les sphères de l'action publique.

Chapitre 4 – Comprendre les tensions par la différenciation

La théorie de la différenciation fonctionnelle, développée par Niklas Luhmann, offre un cadre conceptuel pour analyser les transformations de la société moderne, ainsi que les tensions inhérentes aux politiques publiques contemporaines. Elle permet d'éclaircir les raisons pour lesquelles certaines logiques d'action ne peuvent pas naturellement s'ajuster. Ce cadre permet d'objectiver l'écart entre les logiques politiques de pilotage, d'évaluation et de normalisation, et les logiques sociales fondées sur l'accompagnement, l'adaptation et l'attention à la vulnérabilité. En ce sens, il permet de mieux saisir les tensions vécues, en montrant qu'elles résultent d'un découplage systémique entre des ordres de rationalité distincts.

4.1. Une société fragmentée en sphères autonomes

Dans la théorie luhmannienne, la société moderne n'est pas un ensemble homogène régi par une autorité centrale, mais plutôt un réseau de sous-systèmes fonctionnels autonomes, chacun ayant son propre code binaire communicationnel. Chaque système social⁹ se déploie à travers sa propre logique interne, permettant d'identifier ce qui est considéré comme une action acceptable sans possibilité d'un transfert direct d'informations avec l'extérieur (Mattheis, 2012, p. 630).

⁹ Tels que le droit, l'économie, la politique, la science, etc.

Chaque système est autopoïétique, c'est-à-dire capable de se reproduire par ses propres opérations, tout en maintenant une distinction claire entre son intérieur et ce qui l'entoure.

La société différenciée se caractérise donc par une clôture opérationnelle des systèmes qui, loin de signifier l'isolement, traduit en réalité une sélection des signaux qui proviennent de l'environnement. Les systèmes ne peuvent intégrer d'informations extérieures qu'en les retraduisant à travers leurs propres structures de communication (Braun & Papadopoulos, 2001). Cette traduction rend donc structurellement difficile l'harmonisation des logiques issues de systèmes différents.

Un aspect marquant de la théorie de Luhmann est sa rupture avec les approches fondées sur la centralité de l'acteur. Les systèmes sociaux, dans cette perspective, ne sont pas constitués d'individus, mais uniquement de séquences de communications. Les individus sont considérés comme des systèmes psychiques. Ils appartiennent à l'environnement des systèmes sociaux, mais ne participent pas à leur reproduction opérationnelle (Luhmann, 1995, cité par Boisvert, 2006, p. 66).

En conséquence, il n'est pas pertinent d'attribuer les tensions systémiques à des volontés ou à des intentions individuelles. Les difficultés de coordination entre logiques hétérogènes ne relèvent pas de résistances personnelles, mais découlent plutôt d'un écart structurel entre les différentes modalités de communication. La perception d'un conflit doit être interprétée non comme un simple désaccord subjectif, mais comme l'expression d'une divergence systémique entre deux grammaires sociales non superposables (Oriane, 2019).

4.2. Coordonner sans fusionner grâce aux interfaces structurelles

La théorie luhmannienne reconnaît l'existence de connexions partielles entre systèmes, qu'elle conceptualise sous le terme de couplages structurels. Ces couplages désignent des mécanismes par lesquels deux systèmes différenciés peuvent maintenir une forme de coordination minimale, sans renoncer à leur autonomie ni à leur clôture opérationnelle (Mattheis, 2012, p. 631). Les informations provenant d'un système peuvent être perçues par un autre, mais toujours à travers une reconstruction qui suit les logiques internes du système qui les reçoit.

Cette médiation n'efface pas les divergences entre les rationalités. Si elle permet une forme d'interaction, celle-ci reste partielle et instable. Dans ce contexte, certaines entités ou fonctions intermédiaires peuvent assumer un rôle d'interface, facilitant la circulation d'informations ou d'attentes entre systèmes.

Toutefois, ces médiations ne suspendent pas la différenciation fonctionnelle, elles n'abolissent pas la clôture opérationnelle des systèmes, mais organisent des formes de traversée sélective et conditionnelle de celle-ci.

4.3. Une société sans centre, ni commande unique

La théorie de la différenciation fonctionnelle engage une remise en question de la conception classique d'une gestion centralisée de la société. Il n'existe pas de système suprasocial capable de diriger les autres. Chaque sous-système est autonome et auto-référentiel, les interactions entre systèmes sont toujours contingentes, contextuelles et inégales.

Comme le soulignent Braun et Papadopoulos (2001), « le système politique ne peut pas piloter la société » (p. 17). Même les décisions qui paraissent bien établies sont interprétées par les autres systèmes non comme des ordres à suivre, mais comme des irritations à évaluer selon leur propre code (Oriane, 2019).

Cette perspective permet de comprendre que toute tentative de coordination entre logiques politiques et logiques sociales est donc structurellement incompatible au premier abord. La société moderne ne fonctionne pas sous un pilotage général, mais plutôt par le biais d'interférences systémiques, dont les retombées ne sont jamais totalement maîtrisables.

4.4. Objectiver les désajustements systémiques

En somme, la théorie de la différenciation fonctionnelle permet d'analyser en profondeur les tensions à l'œuvre dans les politiques publiques, en démontrant que certaines logiques sociales et politiques peinent à se synchroniser spontanément car elles émanent de systèmes autonomes. Elle offre ainsi un cadre précieux pour objectiver les désajustements, sans les réduire à des conflits d'intérêt ou à des oppositions individuelles.

Cependant, cette approche, centrée sur la clôture et la complexité des systèmes, ne permet pas d'observer les modalités concrètes de coordination ou de conciliation qui se jouent en situation. Pour cela, il conviendra de mobiliser la sociologie pragmatique (SP) afin de saisir comment les acteurs, malgré les divergences structurelles, parviennent à produire des formes locales de compromis et de justification.

Chapitre 5 – Analyser les compromis pragmatiques

Ce chapitre vise à mobiliser la SP comme cadre d'analyse pour comprendre comment les acteurs intermédiaires, situés à l'interface entre les décisions politiques et les pratiques sociales, ajustent leurs actions dans des situations traversées par des logiques parfois divergentes. En complément d'une lecture structurelle des tensions entre sphères institutionnelles, cette approche met l'accent sur les dynamiques concrètes à travers lesquelles ces acteurs, qui ne sont ni de simples exécutants ni les concepteurs des politiques, justifient, négocient et élaborent des compromis. Afin de mieux saisir leur rôle, nous commencerons par définir ce que recouvre la notion d'acteur intermédiaire dans le cadre de ce travail, avant d'examiner les formes d'épreuves, de justifications et de critiques qu'ils mobilisent dans l'action.

5.1. Les acteurs intermédiaires comme figures de jonction

Les compromis en situation ne peuvent être analysés sans tenir compte de ceux qui les mettent en œuvre. Dans ce mémoire, nous faisons le choix de désigner par acteurs intermédiaires l'ensemble des acteurs du projet, à l'exclusion des décideurs politiques et des usagers. Ces professionnels, qu'ils soient travailleurs sociaux, coordinateurs de projets ou agents institutionnels, occupent une position charnière entre prescriptions politiques et réalités opérationnelles.

Le personnel « de terrain » est placé dans la situation de devoir arbitrer les questions posées par les réformes sans qu'elles y apportent des réponses. [...] Il s'agit en bref de traiter "techniquement" ce qui n'a pas été tranché politiquement, et donc de "fabriquer", mais sous forte contrainte, les politiques publiques. (Dubois, 2010, cité dans Hassenteufel, 2024, p. 214-215).

Les travaux d'Arnera, Noël et Garcia (2018) viennent compléter ce cadre en proposant une conceptualisation de l'intermédiation comme une position d'interface active. Loin d'être de simples relais, ces acteurs opèrent dans des espaces « entre-plusieurs », à l'intersection de logiques parfois divergentes. Leur action repose sur la capacité à articuler des mondes hétérogènes, à faire circuler les informations, à ajuster les dispositifs et à organiser des formes de dialogue. Dans cette perspective, l'intermédiation engage une dynamique instituante, où le professionnel participe à la redéfinition des politiques au contact des réalités sociales.

Le rôle d'intermédiaire ne se limite pas à une tâche technique ou à une simple transmission d'informations. Il engage les professionnels dans ce que Beuker et Oriane (2019) nomment une entreprise morale. Autrement dit, leur travail repose sur des arbitrages situés, par lesquels ils cherchent à adapter des normes institutionnelles à des contextes humains singuliers. Leur mission dépasse la transmission de consignes. Elle consiste aussi à faire remonter les réalités du terrain dans les sphères décisionnelles, afin de permettre des ajustements. L'intermédiation devient dès lors un processus d'ajustement réciproque, où les cadres normatifs sont réinterprétés à la lumière des expériences vécues. Par ces pratiques, les professionnels participent discrètement au maintien d'un équilibre entre les politiques décidées et celles qui prennent forme dans la réalité quotidienne.

5.2. L'épreuve comme révélateur des tensions et ajustements

La notion d'épreuve constitue un concept central dans la SP, tant par sa capacité à rendre visible les tensions ordinaires, que par son potentiel analytique pour saisir les dynamiques de justification. Contrairement à une conception dramatique ou exceptionnelle de la crise, l'épreuve fait référence à des moments où les accords implicites, les routines établies et les régimes de justification habituels sont remis en question. Comme le souligne Martuccelli (2015), l'épreuve ne se limite pas à un moment exceptionnel ou critique, mais constitue un opérateur ordinaire pour analyser la vie sociale à partir des expériences vécues par les individus. Cela représente des situations où les évidences faiblissent et où les acteurs ne peuvent plus compter sur des conventions tacites. Ils doivent alors s'expliquer, se justifier ou redéfinir leurs actions.

Dans cette optique, la SP affirme que les acteurs disposent d'une compétence critique propre qu'ils mobilisent en période d'incertitude pour produire des justifications qui soient recevables socialement. Ces situations d'épreuve ne traduisent pas une incapacité ou un dysfonctionnement du système social mais au contraire une capacité des individus à faire face à l'indétermination.

C'est en effet dans les situations d'épreuve, ou dans les situations préparées pour l'épreuve, que les personnes mettent en œuvre leur faculté de jugement parce que ces situations doivent être cohérentes pour qu'un accord puisse se faire sur le résultat de l'épreuve (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 421).

Ainsi, dans une situation d'épreuve, les individus s'appuient sur un répertoire de justifications disponibles, adaptées à la configuration normative, pour légitimer leur conduite.

L'épreuve implique une forme de réflexivité pratique où les acteurs s'efforcent non seulement de conserver leur légitimité mais aussi de redéfinir l'ordre acceptable de la situation. Dans ce cadre, la mise en justification ne repose pas sur un relativisme infini mais s'inscrit dans un pluralisme structuré de régimes de justification fournissant des principes d'accord et des formes d'épreuve légitimes. Selon Nachi (2015), l'épreuve est ce moment où les accords sont suspendus, les principes en conflit, et les acteurs appelés à rendre compte de leurs actions. Cela expose non seulement les règles implicites, mais aussi les tensions présentes.

Pour formaliser les caractéristiques des situations d'épreuve, Nachi (2015, p. 74–75) identifie neuf axiomes qui synthétisent les conditions permettant de qualifier une situation d'épreuve. Ces principes permettent de structurer l'analyse des moments critiques en évitant de les réduire à des expériences subjectives ou à de simples perturbations de l'ordre social.

Axiome	Description
D'incertitude	Une épreuve suppose une situation marquée par l'indétermination, rendant nécessaire un travail de clarification ou de qualification.
De changement d'état	Elle rend pensable une transformation mesurable d'un état initial vers un état modifié.
De légitimité	Une épreuve est recevable lorsqu'elle s'appuie sur un principe de justification communément reconnu.
De force	Certaines épreuves se déroulent sous contrainte ou domination, sans justification explicite, mais restent identifiables comme telles.
D'accord	Une épreuve peut se conclure par un accord ou entretenir un désaccord durable.
De grandeur	Elle engage une évaluation selon une échelle de valeur socialement instituée.
De temporalité	L'épreuve est inscrite dans une durée spécifique, marquée par l'urgence ou l'attente.
De reconnaissance mutuelle	Elle suppose que les parties impliquées acceptent d'entrer dans un processus commun de mise à l'épreuve.
Du dispositif stabilisé	Pour être recevable, une épreuve doit être intégrée à un cadre permettant son interprétation collective et son évaluation publique.

Ces axiomes permettent d'appréhender l'épreuve comme une forme d'interaction structurée, révélatrice des tensions, ajustements et dynamiques de justification à l'œuvre dans les situations ordinaires.

L'épreuve ne doit donc pas être perçue seulement comme une impasse ou un blocage de l'action mais elle joue un rôle structurant dans la réorganisation des accords collectifs. Comme le rappelle Martuccelli (2015), elle constitue un dispositif de questionnement de soi et du monde, permettant de réintroduire la question de la justification dans l'analyse de la réalité sociale. En ce sens, l'épreuve n'est pas simplement subie : elle peut être affrontée, transformée et surmontée. Elle devient un moment critique ordinaire dans lequel les acteurs sont amenés à produire du sens, à ajuster leurs positions et à reconstruire temporairement un monde commun. La SP offre ainsi une lecture détaillée des conflits et désajustements, non pas considérés comme des anomalies, mais comme des moments révélateurs de la complexité normative du social.

5.3. Les cités comme fondements du pluralisme normatif

Un autre apport fondamental de la SP réside dans sa manière de conceptualiser le pluralisme normatif dans nos sociétés modernes. Contre l'idée selon laquelle les désaccords sociaux pourraient être rapportés à des déviations ou à des oppositions arbitraires, Boltanski et Thévenot (1991) proposent une théorie des cités permettant d'interpréter les différends comme l'expression de régimes de justification légitimes, souvent hétérogènes.

Ces cités, également appelées *ordres de grandeur*, désignent des mondes de légitimation historiquement constitués. Chacun repose sur une conception du bien commun, une hiérarchie de valeurs, un vocabulaire propre et une logique d'évaluation spécifique. Ces régimes sont mobilisés par les individus en situation d'épreuve pour rendre leurs actions acceptables et leurs positions défendables. Ils constituent ainsi des répertoires argumentatifs socialement stabilisés.

Comme le souligne Nachi (2015), « les *ordres de grandeur* sont, pour ainsi dire, des « échelles de "valeur" » que les acteurs mobilisent pour juger, qualifier, justifier l'attribution des états à des personnes et des choses selon la variété des situations, conformément à des exigences pragmatiques de justice et d'ordre » (p. 104).

Boltanski et Thévenot (1991), puis Boltanski et Chiapello (2011), identifient sept cités majeures, synthétisées par Nachi (2015, p. 113) dans le tableau ci-dessous :

Critères Ordres (Cités)	Mode d'évaluation	Type d'information pertinente	Objets concernés	Mode de relation	Capacité des personnes
Inspiré	Originalité	Singulier	Corps, être investi d'émotion	Passion	Créativité
Domestique	Réputation	Oral, exemple, anecdote	Capital spécifique, patrimoine	Confiance	Autorité
Opinion	Diffusion dans l'opinion	Croyance	Signe	Communication	Notoriété
Civique	Intérêt général	Réglementaire	Régie	Solidarité	Capacité à représenter l'intérêt
Industriel	Performance, efficacité	Écrit, mesurable, statistique	Objets, normes techniques,	Lien fonctionnel	Compétence professionnelle
Marchand	Prix, profit	Monétaire	Biens et services marchands	Échange	Désir, pouvoir d'achat
Connexionniste	Activités, projets	Se lier	Techniques de connexion	Connexion	Adaptabilité, flexibilité

Les acteurs ne sont pas enfermés dans une seule logique de grandeur. Ils peuvent en mobiliser plusieurs dans une même situation, selon leurs interlocuteurs, les ressources disponibles ou les contraintes contextuelles. Ce pluralisme ne relève pas d'un relativisme sans cohérence mais reflète une capacité ordinaire à composer avec des logiques concurrentes.

Les personnes sont capables de mobiliser le régime qui convient en fonction de la situation dans laquelle elles se trouvent engagées. Cette capacité est constamment mobilisée dans des opérations de jugement et dans les modes de qualification des personnes et des objets (Nachi, 2015, p.79).

5.4. Le compromis comme modalité d'agencement de l'action

Lorsque plusieurs cités sont mobilisées dans une même situation, les acteurs se trouvent confrontés à des logiques normatives hétérogènes, difficilement réductibles les unes aux autres. Dans ces configurations, l'affrontement n'est pas systématique. Les acteurs peuvent tenter de construire un compromis, entendu comme une forme d'accord provisoire et fragile, permettant une coordination minimale sans effacer les différends.

Le compromis suggère l'éventualité d'un principe capable de rendre compatibles des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents. Il vise un bien commun qui dépasserait les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes deux (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 338).

Il ne s'agit donc ni d'une fusion normative ni d'une victoire d'un principe sur un autre, mais d'une forme de coexistence négociée permettant à l'action de se poursuivre malgré les conflits potentiels. Cette capacité permet d'agencer, parfois dans l'ambiguïté, des principes concurrents au sein d'un accord opérationnel. Dans cette perspective, le compromis se voit comme un mode d'ajustement social à part entière, témoignant de la pluralité des régimes d'évaluation et de la plasticité des pratiques justificatives. Dans un contexte marqué par le pluralisme normatif, le compromis ne constitue donc pas un échec de coordination, mais une manière spécifique de la réaliser.

5.5. Critique et réflexivité dans l'engagement professionnel

En contraste avec une lecture instrumentale de l'action sociale, centrée sur la conformité aux normes, la SP accorde une place centrale à la capacité critique des acteurs. Elle postule que ceux-ci ne se contentent pas d'appliquer des règles, mais qu'ils disposent d'une faculté réflexive leur permettant de remettre en question les structures établies ou de dénoncer des principes affichés et les pratiques réelles.

Selon Bourdon (2011), *De la critique* marque un déplacement dans la sociologie de Boltanski, qui recommande de suivre les acteurs dans leurs pratiques critiques, en tenant compte des disputes et des justifications qu'ils mobilisent. Il insiste sur l'importance de restituer les disputes ordinaires dans lesquelles les individus expriment leurs désaccords, confrontent des principes et exercent leur capacité de jugement.

La SP participe à la reconfiguration des accords sociaux : elle met en lumière des désajustements normatifs, remet en question les évidences et ouvre des espaces de manœuvre à l'intérieur même des dispositifs. Elle révélera que la critique peut coexister avec la participation, que cela n'implique pas nécessairement une rupture, et que cela peut se vivre directement à l'intérieur de l'engagement. En cela, elle renouvelle profondément la compréhension des rapports entre normativité, action et transformation sociale.

Dans le cadre de cette recherche, la SP constitue un cadre d'analyse pour interpréter les discours et pratiques des acteurs. Elle permet de comprendre comment ceux-ci négocient des tensions structurelles à travers des opérations de justification et de coordination, sans que ces tensions disparaissent. Ainsi, la SP vient compléter l'approche systémique de Luhmann en réintroduisant la compétence critique, la diversité normative et la réflexivité des acteurs dans l'analyse de l'action publique.

Cette articulation théorique offre une grille de lecture nuancée pour saisir la complexité des arbitrages quotidiens effectués par les acteurs intermédiaires du projet. Elle soutiendra l'analyse empirique à venir, dont la démarche méthodologique fait l'objet du chapitre suivant.

Troisième partie – Composer une posture située

Chapitre 6 – Conception d’une recherche habitée

6.1. Ancrage dans le réel et ouverture de sens

Cette recherche adopte une approche qualitative, centrée sur le cas du projet Housing First en Belgique, principalement en Wallonie. Ce choix repose sur la complexité des politiques d’intégration qui mêlent une multitude d’acteurs, de niveaux de gouvernance et de logiques parfois contradictoires. Pour réellement comprendre les tensions à l’œuvre, il est essentiel de plonger dans les discours, les justifications et les dilemmes que rencontrent ceux qui mettent en œuvre ces politiques.

La méthode qualitative permet d’explorer en profondeur les arbitrages, tensions et arrangements qui émergent dans un cadre socio-institutionnel complexe. Elle met en avant la subjectivité des acteurs impliqués, leurs contraintes pratiques et les moyens de régulation qu’ils utilisent. Cette approche nous aide à comprendre comment les normes, valeurs et impératifs d’action interagissent dans le quotidien de la mise en œuvre du projet.

Inscrite dans une logique abductive (Peirce ; Quivy & Van Campenhoudt, 2022), la démarche se caractérise par un va-et-vient constant entre terrain et cadre théorique. Au lieu de vérifier des hypothèses préétablies, notre objectif a été de laisser émerger progressivement les lignes de tension à partir des entretiens et de l’analyse des situations rencontrées. Cette flexibilité a permis de réajuster la problématique au fur et à mesure, en tenant compte des préoccupations exprimées par les personnes rencontrées.

6.2. Une question en mouvement

La formulation de la question de recherche a connu plusieurs ajustements au fil de l’enquête, en cohérence avec la démarche abductive adoptée. Initialement, elle portait sur l’articulation entre éthique du *care* et exigences économiques :

1. Comment les acteurs intermédiaires des politiques sociales d’intégration incorporent-ils l’éthique du *care* dans leurs pratiques d’évaluation du projet Housing First, tout en atteignant les exigences de rentabilité imposées par les bailleurs de fonds ?

Rapidement, cette formulation s’est révélée trop descriptive et insuffisante pour rendre compte de la complexité des situations de terrain. Une deuxième version a donc été explorée, mettant davantage l’accent sur les tensions vécues et les mécanismes de justification :

2. Comment les acteurs intermédiaires de politiques sociales d’intégration incorporent-ils l’éthique du *care* dans leurs pratiques d’évaluation du projet Housing First Belgique, tout en respectant une certaine efficacité économique imposée par les bailleurs de fonds ?

Finalement, une dernière reformulation a permis de stabiliser la problématique autour d'une articulation plus fine entre *care*, logiques de pilotage et pluralité des niveaux d'intervention :

3. Comment les acteurs intermédiaires, engagés dans le projet Housing First Belgium, réussissent-ils à concilier l'éthique du *care* qui sous-tend ce modèle avec les logiques de pilotage et d'évaluation des politiques sociales contemporaines ?

Cette dernière version prend en compte la complexité des pratiques, les tensions entre différents registres normatifs et l'autonomie des professionnels en fonction de leur position dans la chaîne de mise en œuvre.

Deux hypothèses émergent de cette réflexion, conçues davantage comme des outils d'analyse plus que comme des propositions à vérifier :

- A. Les acteurs intermédiaires jouent un rôle central dans l'articulation entre logiques éthiques et exigences gestionnaires. Par leurs justifications et leurs pratiques de traduction, ils rendent possible une forme d'équilibre fonctionnel.
- B. La manière dont se manifeste la tension entre éthique du *care* et logique de pilotage varie selon les niveaux d'intervention. L'éthique relationnelle tend à se diluer à mesure que l'on s'éloigne du terrain.

Ces hypothèses structurent l'analyse sans en figer les contours, et guideront l'interprétation des données dans les chapitres suivants.

6.3. Déplier un terrain à plusieurs niveaux pour saisir les jeux d'échelle

Afin de ne pas limiter l'analyse à une seule structure, le terrain d'enquête a été délibérément conçu de manière plurielle et stratégique, en mobilisant un échantillon d'acteurs intervenant à divers niveaux du dispositif et implantés dans différentes régions. Si la majorité des entretiens s'est déroulée en Wallonie, des échanges ont également été menés à Bruxelles, en Flandre, ainsi qu'auprès d'organisations européennes impliquées dans la diffusion du modèle.

Ce choix d'un terrain multi-niveaux et multi-situé répond à plusieurs objectifs :

- Éviter le localisme : En élargissant l'enquête au-delà d'un site unique, il devient possible d'appréhender plus finement les récurrences mais également les variations contextuelles dans les modes d'articulation entre éthique et évaluation par les acteurs.
- Refléter la diversité des échelons d'intervention : en interrogeant à la fois des acteurs politiques, des coordinateurs régionaux, des porteurs de projets et des travailleurs sociaux, la recherche rend compte de la chaîne de mise en œuvre des politiques sociales dans sa complexité.
- Favoriser la réflexivité : les échanges avec des acteurs européens ou flamands permettent un certain recul sur les pratiques wallonnes.

Ainsi constitué, ce terrain pluriel permet de capter à la fois les logiques et les dynamiques professionnelles. De plus, il permet de mieux cerner la manière dont ces dimensions se rencontrent dans les zones de justification.

6.4. Une stratégie d'entretien ancrée dans les pratiques

L'approche qualitative privilégie la méthode des entretiens semi-directifs comme principale technique de collecte de données. Cet outil a permis la collecte de témoignages enracinés dans les actions et les parcours des intervenants, en valorisant la singularité de leurs perspectives et les mécanismes qui soutiennent leurs prises de position.

Entre février et fin avril 2025, quinze entretiens ont été menés :

- Trois entretiens exploratoires, faits avant l'enquête principale, ont contribué à orienter notre problématique, ajuster nos premières questions et tester la pertinence des hypothèses émergentes.
- Douze entretiens approfondis, ont été organisés en fonction des niveaux d'intervention dans le projet HFB :
 - o Niveau macro : responsables politiques, experts, coordinateurs nationaux ou européens.
 - o Niveau méso : coordinateurs régionaux, responsables de projet, cadres associatifs.
 - o Niveau micro : travailleurs sociaux, infirmiers, intervenants de proximité impliqués dans l'accompagnement des bénéficiaires.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser cette structuration et par la suite, de comprendre les agencements.

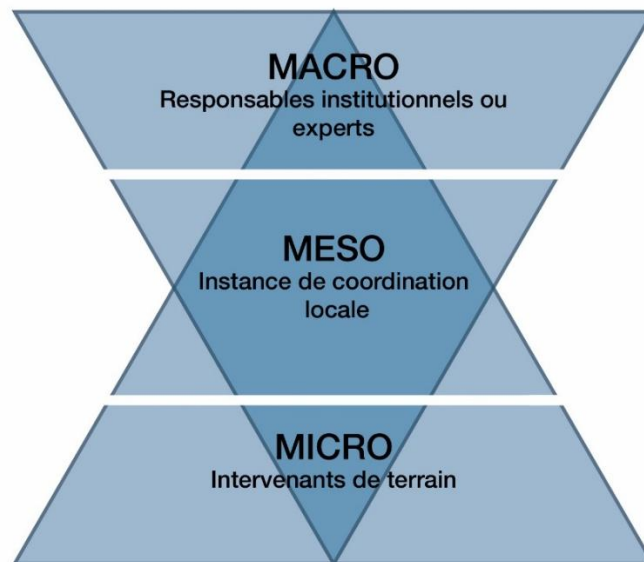


Figure 2. Structuration du terrain d'enquête selon les niveaux d'intervention.

Pour s'adapter à ces différents profils, nous avons élaboré quatre guides d'entretien distincts. Le premier, à visée exploratoire, a été conçu de manière volontairement large, laissant place à l'expression des acteurs afin de faire émerger les thématiques centrales du dispositif. Les trois autres guides ont été bâtis spécifiquement en fonction des niveaux d'intervention.

Ces guides¹⁰ ont été construits autour de cinq axes principaux :

- La compréhension et l'appropriation du modèle.
- Les valeurs associées au *care* dans leur travail.
- Les pratiques d'évaluation auxquelles ils sont soumis.
- Les éventuelles tensions ou contradictions perçues entre ces deux dimensions.
- Les stratégies mises en œuvre pour concilier, contourner ou redéfinir ces tensions.

Les entretiens ont été réalisés majoritairement en présentiel ou à distance lorsque nécessaire. Ils ont duré entre 50 et 75 minutes, ont été enregistrés avec consentement.

Le format semi-directif a permis de maintenir une trame commune tout en laissant aux répondants la liberté d'approfondir les éléments jugés significatifs. Dans la lignée de Quivy et Van Campenhoudt (2022), l'entretien a été conçu comme un espace de parole structuré, mais non contraint, favorisant la réflexivité.

6.5. Approcher les matériaux dans leur densité

Après les entretiens, les données recueillies ont été traitées par transcription, anonymisation et analyse thématique. Cette phase d'analyse a été menée dans une logique abductive, permettant de relier les données empiriques aux axes de réflexion qui se sont élaborés progressivement.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits, en respectant au mieux les termes, hésitations et nuances de langage des participants. Après relecture et ajustements mineurs destinés à en améliorer la clarté, un travail rigoureux d'anonymisation a été mené. La majorité des participants ont expressément insisté pour que leur anonymat soit pleinement garanti, en raison du caractère sensible des éléments abordés, qu'il s'agisse de tensions institutionnelles, de critiques de dispositifs ou de stratégies de lutte contre le sans-abrisme. En réponse à cette exigence, tous les éléments permettant une identification directe ou indirecte ont été supprimés ou reformulés. Ce processus s'est appuyé sur les principes méthodologiques d'anonymisation issus du RGPD (non-individualisation, absence de corrélation et de possibilité d'inférence), tels qu'opérationnalisés par le logiciel ARX, proposé par l'Université catholique de Louvain.

Chaque répondant a été associé à un code neutre et aléatoire, en fonction de son niveau d'intervention dans les politiques sociales : micro, méso ou macro. Les propos mobilisés dans le mémoire ont fait l'objet de reformulations prudentes, visant à préserver à la fois l'anonymat strict et le sens original des interventions.

¹⁰ Voir annexes 3 à 6 : guides d'entretiens exploratoire, micro, méso et macro.

Afin d'illustrer certaines tensions, justifications ou arbitrages observés sur le terrain, des extraits d'entretien anonymisés seront mobilisés dans les sections analytiques du mémoire. Ces extraits ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence thématique et de leur capacité à éclairer les dynamiques à l'œuvre, tout en respectant scrupuleusement la confidentialité des répondants.

L'analyse des données s'est appuyée sur une approche thématique, articulant les axes du guide d'enquête et l'émergence de nouvelles dimensions issues du terrain. Chaque entretien a été lu dans son intégralité pour en saisir la cohérence, puis segmenté en extraits pertinents selon les thématiques et classé selon plusieurs catégories.

L'analyse s'est déroulée en deux temps complémentaires :

- Une lecture horizontale, centrée sur chaque niveau d'intervention (macro, méso, micro), permettant de croiser les ressources issues de différents entretiens afin de dégager les spécificités, convergences et tensions propres à chaque échelle d'action.
- Une lecture verticale, visant à faire dialoguer l'ensemble du corpus pour identifier les dynamiques transversales, les lignes de fracture et les arrangements communs au-delà des niveaux hiérarchiques.

6.6. Questionner depuis une position située

Comme toute recherche en sciences sociales, ce travail comporte certaines limites méthodologiques qu'il est important de reconnaître. Ces limites tiennent à la fois aux conditions concrètes du terrain et à la posture de recherche adoptée.

Une première limite concerne l'absence d'acteurs institutionnels clés, notamment les représentants des cabinets ministériels. Malgré plusieurs sollicitations, aucun entretien n'a pu être obtenu, limitant l'analyse du cadrage politique initial.

Une deuxième touche à la relation préexistante avec une partie des personnes interrogées. Cela a pu influencer la dynamique des échanges. Si cette proximité a permis d'instaurer un climat de confiance, elle a également pu conduire certains participants à ajuster leur discours, en mettant en avant certaines valeurs ou en atténuant des tensions perçues.

A propos de la troisième, la diversité des environnements, selon les régions et les profils rencontrés, limite les possibilités de généralisation. Le projet Housing First se déploie selon des modalités variables, ce qui invite à considérer les propos recueillis comme un reflet de situations spécifiques. Cette hétérogénéité constitue néanmoins une richesse analytique, en rendant visibles les différentes formes d'ajustement.

Cette dernière section vient clore le chapitre méthodologique en posant les fondements empiriques et analytiques qui soutiendront les développements ultérieurs. Cette démarche ne revendique pas une objectivité absolue et reconnaît sa part de subjectivité en s'efforçant de la rendre explicite et réfléchie.

Quatrième partie – Les pratiques à l'épreuve du réel

Afin de restituer avec justesse les apports du matériau empirique, certaines citations issues des entretiens sont mises en évidence ou intégrées de manière saillante. Ce choix vise à rendre visible la parole des acteurs dans ses dimensions réflexive située et critique, et à illustrer les tensions vécues de manière incarnée. Ces extraits, choisis pour leur portée explicite ou illustrative, ne prétendent pas à l'exhaustivité mais accompagnent l'analyse dans une logique de contextualisation et de mise en sens.

Chapitre 7 – Les tensions vécues dans les pratiques

7.1. L'éthique relationnelle face aux logiques institutionnelles

Les données recueillies lors des entretiens révèlent un accord majeur parmi les acteurs : l'accompagnement proposé dans le cadre du HF s'ancre profondément dans une logique relationnelle. Celle-ci repose sur la confiance et sur l'attention portée aux évolutions des bénéficiaires, même les plus discrètes. Cette approche, largement partagée, est décrite comme essentielle, parfois même comme le seul levier d'action possible face à des situations complexes.

Le lien humain n'apparaît pas comme un simple moyen d'atteindre des objectifs mais représente une finalité en soi. Plusieurs acteurs soulignent combien cette présence attentive contribue à créer un cadre sécurisant.

« La qualité du lien prime sur les indicateurs, et notre rôle, c'est de protéger ça autant que possible » (MESO 3).

Pour les acteurs intermédiaires, cette manière de procéder est, au cœur du projet, une spécificité à maintenir face aux logiques plus normatives de l'action publique.

Cependant, cette méthode se heurte à des tensions qui se manifestent à tous les niveaux du dispositif. Ces tensions varient selon les rôles, mais convergent vers une même impression de décalage entre les exigences des institutions et la logique relationnelle sur le terrain.

- Au niveau micro, les intervenants de première ligne décrivent une « *pression douce mais continue* » (MICRO 4), liée à la nécessité de justifier leurs actions. Le sentiment de devoir rendre visible un accompagnement fondé sur la présence et la relation est perçue comme une contrainte récurrente.
- Au niveau méso, les coordinateurs locaux parlent « *d'une exigence permanente* » (MESO 2) alimentée par les attentes des partenaires et bailleurs. Ils doivent sans cesse trouver un équilibre entre exigences de *reporting* et une approche individualisée. Cette position les place régulièrement en situation de médiation entre des logiques divergentes.
- Au niveau macro, les acteurs reconnaissent les limites des instruments actuels. Comme le souligne l'un d'eux : « *On sait que tout n'est pas quantifiable. Mais on doit pouvoir raconter la plus-value du projet, sinon on perd en crédibilité* » (MACRO 1). Si l'intention n'est pas de nier la spécificité de l'accompagnement, la demande de lisibilité et d'objectivation demeure centrale.

Ce n'est pas un affrontement direct entre deux logiques opposées, mais plutôt un déséquilibre sous-jacent, ressenti différemment selon les cas. Ce déséquilibre semble davantage lié à la qualité des interactions entre les différents niveaux impliqués qu'à la position occupée.

Enfin, l'ensemble des propos recueillis témoigne d'un effort continu pour préserver un équilibre, souvent fragile, entre une logique d'engagement humain et des cadres organisationnels plus normés. Ce travail se traduit par des compromis, des ajustements informels, parfois par des détours pragmatiques.

7.2. Des outils perçus comme nécessaires mais imparfaits

Les entretiens menés révèlent un consensus général sur la nécessité de rendre compte de la pertinence et des effets du Housing First. Cette exigence est perçue comme incontournable pour assurer la continuité du dispositif, en particulier dans un contexte de contraintes budgétaires. Produire des éléments de preuve, formels ou informels, est donc considéré comme une condition essentielle à la pérennisation du projet.

« Si on ne peut pas montrer que ça fonctionne, on est rapidement fragilisés » (MACRO 2).

Derrière cet accord de principe, la réalité apparaît bien plus fragmentée. Le projet évolue au croisement de multiples sources de financement¹¹, chacune formulant ses propres demandes en matière de suivi, d'indicateurs et de temporalités. Cette diversité engendre des situations parfois complexes, marquées par des sollicitations répétées ou difficilement conciliables. Un acteur résume cette situation en soulignant devoir *« jongler avec des demandes qui ne se parlent pas entre elles, et parfois même qui se contredisent »* (MACRO 4), illustrant ainsi les tensions générées par l'empilement d'exigences.

À cela s'ajoutent des attentes formulées par les structures d'accueil du projet, qui développent leur propre logique de reddition de comptes, souvent centrée sur le fonctionnement interne ou l'alignement avec des priorités locales. Cette double exigence, externe et interne, génère une pression accrue sur les professionnels, qui doivent composer avec plusieurs référentiels simultanément.

Ce propos met bien en lumière la tension entre la reconnaissance officielle du projet et ce qui se passe réellement au quotidien. Il illustre la délicate tâche de devoir rendre visible l'invisible.

« Il faut pouvoir objectiver ce qui est fait, sinon ça n'existe pas. Même si on sait très bien que ce n'est pas dans les chiffres que ça se passe » (MACRO 4).

Cela révèle aussi, en filigrane, une certaine frustration au niveau institutionnel. C'est comme si les outils d'évaluation s'appuyaient plus sur une conformité à des normes plutôt que sur la reconnaissance des particularités des relations d'accompagnement. De plus, ces outils sont souvent jugés trop nombreux, parfois trop standardisés, ou tout simplement pas assez adaptés aux situations concrètes rencontrées.

¹¹ Locales, régionales, fédérales, européennes ou privées

Ces tensions traversent l'ensemble du dispositif :

- Au niveau micro, elles se traduisent par un sentiment de surcharge et la crainte que la relation avec les bénéficiaires soit affaiblie.
- Au niveau méso, elles imposent un travail constant de traduction, d'interprétation et de mise en forme des données pour répondre aux demandes multiples.
- Au niveau macro, elles soulèvent la question de la cohérence des orientations, dans un paysage de financement fragmenté et en constante évolution.

Face à ces contraintes, des formes d'ajustement se mettent en place. Plusieurs acteurs interrogés évoquent des stratégies comme la mutualisation des données, l'élaboration de rapports modulables ou encore la rédaction de récits qualitatifs pour compléter les grilles chiffrées. Ces pratiques visent à maintenir un équilibre entre les attentes institutionnelles et la spécificité des accompagnements.

« On essaie de faire du sur-mesure dans du prêt-à-porter » (MACRO 6).

En somme, les outils d'évaluation sont acceptés comme une nécessité mais entraînent une tension constante liée à leur nombre, à leur diversité et à leur faible capacité à rendre compte de la complexité des situations vécues. Cette tension n'est pas centrée sur un niveau mais elle traverse l'ensemble du projet, s'exprimant différemment selon les responsabilités assumées et la proximité au terrain. Les ajustements observés révèlent une volonté commune de préserver les fondements éthiques du HF tout en répondant aux exigences du contexte institutionnel.

7.3. Rôles quotidiens d'articulation et de médiation

Les entretiens mettent en avant une dynamique structurante, un travail d'ajustement constant entre les différents niveaux d'acteurs, qui permet au dispositif de perdurer malgré des tensions structurelles. Ces ajustements ne s'inscrivent pas dans un fonctionnement hiérarchique formel mais plutôt dans un ensemble de régulations informelles et de négociations quotidiennes. Il s'agit, selon les mots d'un répondant, de *« faire tenir les morceaux ensemble »* (MESO 4).

Ce processus d'équilibrage repose sur des fonctions d'articulation. Les acteurs décrivent un travail permanent de traduction, consistant à donner du sens aux demandes institutionnelles tout en faisant remonter, en retour, les contraintes vécues sur le terrain. Ces fonctions, bien qu'elles ne soient que rarement désignées explicitement, apparaissent comme essentielles au bon fonctionnement du projet.

« On est toujours entre deux attentes : expliquer en haut pourquoi ça prend du temps, et aider en bas à ne pas se sentir pressé » (MACRO 5).

Ce travail ne se limite pas à la transmission d'informations. Il implique des arbitrages et des reformulations d'objectifs toujours situées. C'est une forme de régulation souple, souvent ancrée dans des relations de confiance. Les propos recueillis soulignent que ces ajustements reposent moins sur des protocoles formels que sur des échanges informels, parfois invisibles mais décisifs.

Les pratiques de médiation observées ne suivent pas une logique verticale. Elles se déploient plutôt de manière transversale, au creux des interactions entre individus, institutions et territoires. Les rencontres régulières entre acteurs de différents niveaux, qu'elles soient formelles ou informelles, participent à la construction de relations de confiance et facilitent les échanges au quotidien. Plusieurs personnes interrogées soulignent ainsi l'importance des liens interpersonnels et des expériences partagées pour une compréhension commune des réalités.

« C'est souvent grâce aux liens qu'on a entre nous que ça fonctionne, certainement pas grâce aux procédures » (MICRO 4).

Afin de mieux rendre compte des dynamiques observées, le schéma ci-dessous propose une représentation synthétique des niveaux d'action et des mouvements de traduction entre eux. Il met en lumière la manière dont chaque niveau participe à une compréhension partagée de l'éthique du *care*, tout en devant composer avec des logiques propres. Les échanges verticaux et transversaux entre ces niveaux dessinent une architecture souple, dynamique, fondée moins sur la hiérarchie que sur la circulation et l'ajustement.

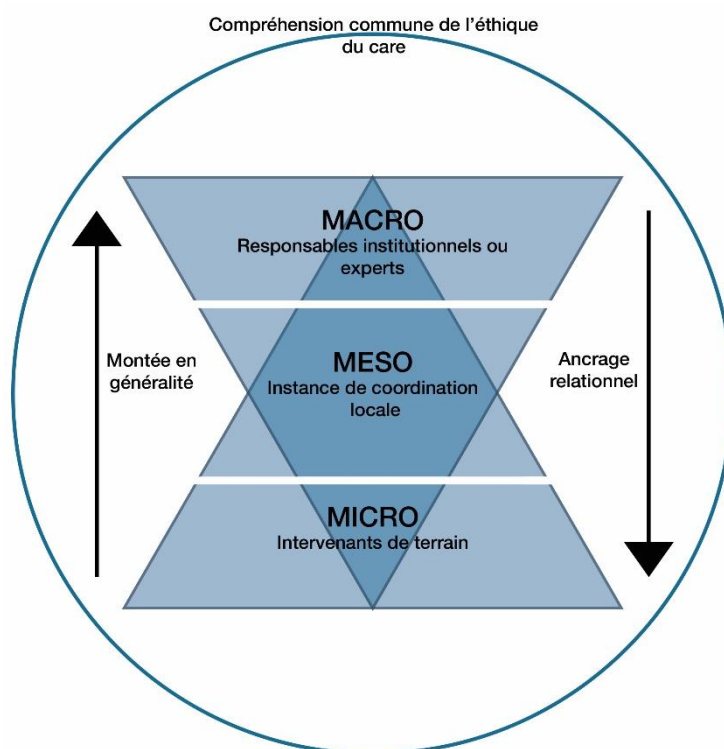


Figure 3. Tensions entre montée en généralité et ancrage relationnel dans l'intégration de l'éthique du *care*.

Ces fonctions d'articulation contribuent, de manière diffuse mais essentielle, à maintenir la cohérence du HFB. Elles permettent de faire circuler les informations, de désamorcer les conflits potentiels et de préserver une certaine continuité malgré la complexité du cadre institutionnel.

7.4. Des ajustements locaux pour maintenir l'équilibre

Face aux tensions évoquées dans les entretiens, les personnes interrogées décrivent une multitude de pratiques d'ajustement. Ces ajustements, souvent informels, sont cependant essentiels pour le fonctionnement quotidien du projet. Ils témoignent d'une capacité continue à composer avec des exigences multiples sans compromettre les valeurs qui fondent l'intervention.

L'une des stratégies fréquemment mentionnée consiste à adapter la présentation des données en fonction des destinataires. Ces ajustements prennent la forme d'un commentaire qui donne du sens aux chiffres, d'une contextualisation plus large d'un cas particulier ou d'une reformulation des résultats selon l'usage. Ces pratiques visent à rendre le travail plus compréhensible et à faire valoir sa pertinence dans des cadres d'évaluation parfois contraignants.

Dans certains cas, des formes plus explicites de négociation sont engagées avec les financeurs ou les autorités locales. Ces échanges portent sur la pertinence des indicateurs utilisés, la flexibilité des délais ou la possibilité d'introduire des outils d'évaluation alternatifs, plus adaptés au terrain.

« On a déjà évoqué l'idée de changer certains indicateurs. La dernière fois, c'était lors d'une réunion avec [un bailleur de fonds], où le comité responsable du suivi des subventions était présent. Par exemple, à la place de simplement compter le nombre de rendez-vous, on a proposé d'introduire un aspect quali, afin d'expliquer que certaines absences pourraient en fait traduire un progrès. Il y a eu un certain intérêt, ça n'a pas été rejeté d'emblée, mais clairement, tout ce qui s'éloigne du quanti et du généralisable a du mal à être accepté » (MACRO 3).

Bien que ces marges de manœuvre varient selon les contextes, elles traduisent un désir d'appropriation, voire de redéfinition partielle des contraintes imposées.

Dans certains cas, des formes plus explicites de négociation sont engagées avec les financeurs ou les autorités locales. Ces échanges portent sur la pertinence des indicateurs utilisés, la flexibilité des délais ou la possibilité d'introduire des outils d'évaluation alternatifs, plus adaptés au terrain. Bien que ces marges de manœuvre varient selon les contextes, elles traduisent un désir d'appropriation, voire de redéfinition partielle des contraintes imposées.

Lorsque les marges sont réduites, d'autres formes d'adaptation plus discrètes apparaissent. Elles se présentent sous la forme d'un langage stratégique conforme aux attentes institutionnelles ou d'une hiérarchisation interne des tâches, en fonction de leur poids dans les indicateurs. Ces ajustements, parfois silencieux, restent déterminants pour préserver l'équilibre.

Ces pratiques révèlent une intelligence collective partagée, mobilisée au quotidien pour maintenir une cohérence entre les réalités du terrain, les valeurs du projet et les attentes institutionnelles. Elles permettent de concilier ce qui pourrait sembler inconciliable.

7.5. Des tensions partagées et des régulations situées

Les propos recueillis dessinent une mise en œuvre située, évolutive et composite du HF. Loin d'un modèle figé ou centralisé, le dispositif repose sur des relations dynamiques et des arrangements ancrés dans le quotidien. Tous les participants expriment, à leur manière, une volonté partagée de défendre une approche centrée sur la personne et respectueuse des besoins individuels. Cette orientation commune constitue un repère stable, même lorsque les conditions d'action se complexifient.

Cependant, cette volonté est mise à l'épreuve face à des exigences multiples, parfois contradictoires, liées à la gestion administrative, aux obligations de financement ou aux outils d'évaluation standardisés. Ces tensions parcourent l'ensemble du projet, même si elles sont vécues de manière différente selon les contextes, les responsabilités ou les marges disponibles.

Pour y faire face, les acteurs déploient diverses pratiques d'ajustement qui assurent la continuité du dispositif dans un contexte institutionnel fragmenté. Plutôt qu'un affrontement entre éthique et gestion, ces pratiques traduisent un rééquilibrage constant, adapté aux situations. Ce travail, souvent invisible mais fondamental, constitue le socle de l'action quotidienne. Le prochain chapitre en proposera une lecture interprétative.

Chapitre 8 – Engagements, ajustements et négociations situées

8.1. Lire les tensions à travers l'éthique du care

Les tensions observées dans les entretiens, qui opposent l'engagement relationnel aux contraintes gestionnaires, peuvent être éclairées par l'éthique du *care*. Contrairement à l'idéal d'autonomie abstraite défendu par la pensée libérale, Carol Gilligan (2003) insiste sur une morale fondée sur l'attention portée à l'autre et la responsabilité mutuelle. Cette perspective aide à comprendre la position des acteurs du programme, qui affirment que « *tout commence par le lien* » (MICRO 2) et qui soutiennent une pratique fondée sur la confiance et le respect des parcours individuels.

Cette approche se heurte à la difficulté de rendre visible ce qui échappe au quantifiable, comme le souligne un acteur pour qui « *on ne sait malheureusement pas tout décrire, notamment les parcours ou les difficultés individuelles* » (MESO 2). L'éthique relationnelle, au cœur du projet Housing First, entre ainsi en tension avec les formats d'évaluation structurés et généralisés.

L'analyse de Joan Tronto (2009, p. 147-149) permet d'affiner cette tension en mobilisant les quatre dimensions du *care* : l'attention, la responsabilité, la compétence et la réceptivité. Parmi celles-ci, la réceptivité¹² apparaît comme la plus négligée dans les dispositifs d'évaluation. Il n'existe pas d'indicateur formel pour rendre compte de cette écoute sensible, cette capacité à s'adapter aux feedbacks des personnes accompagnées.

¹² Entendue comme la capacité à entendre, accueillir et ajuster l'action en fonction des réactions, affects ou critiques de la personne accompagnée

Un acteur évoque avec émotion la relation nouée avec une bénéficiaire récemment relogée. Malgré l'absence d'événements objectivables à renseigner dans les outils de suivi, il perçoit une évolution significative dans la manière d'être de la personne.

« Elle m'ouvre la porte sans que je doive insister. Elle me propose un café, ce qu'elle ne faisait jamais avant. C'est des petites choses, mais pour moi c'est énorme. On sent qu'il y a un apaisement, qu'elle a trouvé un rythme. Mais tout ça, ça n'existe pas dans les indicateurs. Et pourtant, c'est là que se passe le vrai boulot » (MICRO 3).

Ce témoignage met en lumière la difficulté à traduire des éléments relationnels dans des formats institutionnels. Il illustre la réceptivité comme une compétence centrale mais invisible, que les professionnels mobilisent au quotidien sans qu'elle soit reconnue dans les outils de pilotage.

La responsabilité, la compétence et la réceptivité ne relèvent pas seulement d'une logique contractuelle ou technique, mais s'inscrivent dans une éthique située, fondée sur l'expérience relationnelle. Elles mobilisent des savoirs sensibles et moraux, souvent invisibilisés par des dispositifs standardisés, focalisés sur des résultats objectivables et peu réceptifs à l'intuition ou aux ressentis des bénéficiaires.

Face à ces tensions, les professionnels expriment un inconfort, voire une forme de dissonance entre leurs convictions et les contraintes de leur environnement. Fabienne Brugère (2022, p. 53) souligne que le *care* nécessite une reconnaissance active de la vulnérabilité, une solidarité qui n'est pas contractuelle ainsi qu'un engagement continu. Les témoignages mettent en lumière une volonté claire de défendre ces principes dans l'action quotidienne, même si cela engendre des tensions avec les attendus formels.

« On joue un peu sur les mots, on fait rentrer du qualitatif dans le quantitatif, pour ne pas perdre le sens » (MACRO 5).

Parmi les tensions majeures, la conception et l'évaluation de l'autonomie des bénéficiaires sont centrales. Ce concept représente un point charnière entre les logiques relationnelles et la demande institutionnelle. Décrite comme un objectif clé du modèle Housing First, l'autonomie est souvent citée pour justifier les pratiques, mais son interprétation varie, tant dans les discours que dans les outils utilisés.

8.2. Autonomie entre accompagnement et exigence de performance

L'autonomie constitue l'un des points de tension les plus marquants entre les principes éthiques du projet et les contraintes issues des logiques gestionnaires. Le programme repose sur l'adhésion volontaire, le respect du rythme de chacun et la valorisation de l'autodétermination.

Pourtant, dans sa mise en œuvre, ces principes entrent en collision avec une lecture institutionnelle de l'autonomie, souvent réduite à la capacité de se conformer à des normes implicites de comportement ou de progression.

Joan Tronto (2009, p. 166) rappelle pourtant que l'autonomie ne se résume pas à une indépendance totale, ni à une capacité d'action isolée. Elle se développe dans des relations de *care*, où la reconnaissance de la vulnérabilité et l'interdépendance sont centrales. Cette conception fait écho aux pratiques des acteurs rencontrés, qui envisagent l'autonomie comme un processus à construire avec la personne, en intégrant ses fragilités et ses temporalités propres. Cette lecture entre en résonance avec les pratiques des intermédiaires interrogés, qui valorisent une autonomie « *à construire avec la personne, pas à lui imposer* » (MICRO 1).

Cependant, les formats d'évaluation et les attentes en matière de performance imposent une définition différente de l'autonomie, fondée sur des critères standardisés ou vérifiables. Ce décalage renforce la tension entre ce que les acteurs considèrent comme une réussite sur le terrain et ce que les outils de suivi institutionnels sont capables de reconnaître.

Ce propos met en lumière la tension entre les exigences de lisibilité institutionnelle et la réalité sensible de l'accompagnement. Il montre combien l'autonomie, telle qu'elle est vécue sur le terrain, échappe aux formats standards de l'évaluation.

« C'est toujours un peu compliqué à expliquer... On sait très bien qu'un accompagnement efficace, ce n'est pas seulement une question de nombre de rendez-vous ou de la façon dont on présente un projet [celui de l'utilisateur]. Parfois, il ne se passe pas grand-chose pendant des semaines, mais il y a quelque chose de précieux qui se construit. Or, dans les rapports, il faut que ce soit lisible, montrable, objectivable. Donc on reformule, on met en valeur autrement, mais on est conscient que cela ne rend pas compte de tout ce qui se joue dans la relation » (MACRO 1).

Cette citation révèle un écart structurel entre deux rationalités : celle, gestionnaire, qui attend des signes visibles de progression, et celle, relationnelle, qui valorise les micro-avancées et la construction d'un lien de confiance. Elle traduit aussi la difficulté de rendre compte, sans trahir, de ce qui relève de l'éthique du *care*.

L'analyse proposée par Boltanski et Chiapello (2011, p. 160–165) met en lumière la façon dont l'autonomie a été redéfinie dans une logique issue de la cité par projet. Elle n'est plus pensée comme une visée éthique, construite dans la relation, mais comme une exigence d'initiative personnelle, de mobilité et de flexibilité.

Les critères valorisés, comme la formulation d'un projet clair ou la régularité dans les rendez-vous, traduisent une normalisation diffuse. Les acteurs doivent sans cesse ajuster leurs récits et leurs pratiques à ces attentes, au risque de voir les dimensions relationnelles de leur travail reléguées au second plan.

Pris entre ces deux conceptions, les acteurs développent des stratégies de traduction et d'interprétation. Il s'agit souvent de reformuler les situations de manière à répondre aux exigences, sans trahir l'esprit de l'accompagnement.

« On habille le qualitatif pour que ça rentre dans les cases, mais on sait très bien que ce n'est pas ça qui compte » (MESO 1).

Cette gymnastique narrative permet de maintenir une certaine marge de manœuvre, mais elle alimente aussi un sentiment de désaccord latent entre les logiques d'action et celles de justification.

La notion d'autonomie apparaît ainsi comme profondément ambivalente. Elle peut être vécue comme une promesse de liberté, mais aussi considérée comme un outil de classement ou de contrôle. Les acteurs du projet avancent dans cet entre-deux, en cherchant à préserver un espace relationnel qui ne se limite pas aux indicateurs attendus.

8.3. Fragmentation institutionnelle et contrainte d'ajustement

Les tensions évoquées se prolongent dans la manière dont les acteurs doivent composer avec une architecture institutionnelle fragmentée. Cette fragmentation ne relève pas uniquement d'une complexité administrative puisqu'elle produit des effets concrets sur les pratiques, en réduisant les marges de manœuvre et en imposant une multiplicité d'attentes.

Le projet évolue dans un environnement marqué par la pluralité des financeurs, des référentiels et des structures porteuses en introduisant leurs propres logiques de gestion, de temporalité et de *reporting*. Ce contexte génère une charge administrative importante. Il place surtout les acteurs intermédiaires dans une posture d'ajustement permanent entre des exigences parfois contradictoires.

« Il faut faire parler les mêmes données dans plusieurs langages, sinon on ne s'en sort pas » (MACRO 1).

Les indicateurs utilisés dans les politiques sociales ne peuvent être considérés comme de simples outils de mesure neutres. Ils deviennent des objets de traduction, que les intermédiaires manipulent pour rendre leurs actions compatibles avec des attentes institutionnelles, souvent éloignées de leur réalité de terrain. Alain Desrosières (2010, p. 397) rappelle que l'information statistique est le produit de conventions d'équivalence construites au fil de compromis sociaux et politiques.

Cette perspective rejoint également les travaux de Lascoumes et Le Galès (2005, p. 363) rappelant que les outils de gestion ne sont jamais neutres. Ils participent à structurer l'action publique tout autant qu'ils en traduisent les orientations. Ce que montrent les données recueillies, c'est que les acteurs intermédiaires ne se contentent pas de suivre les dispositifs d'évaluation. Ils les modifient, les interprètent ou les aménagent pour rester fidèles à ce qui leur semble juste dans la pratique.

« Les statistiques que l'on doit rendre sont très impersonnels, du coup on cherche à ramener un peu de nos relations dedans » (MICRO 5).

Ces ajustements montrent que les professionnels ne se contentent pas d'appliquer les outils d'évaluation tels qu'ils leur sont imposés. Ils en transforment les usages pour préserver une cohérence entre les cadres normatifs et leur éthique de travail.

Cette capacité d'adaptation rejoint l'idée, développée par Lascoumes et Le Galès (2005, p. 204), selon laquelle les instruments d'action publique ne sont jamais réductibles à une rationalité purement technique. Ils sont investis par des acteurs qui leur donnent sens et les façonnent au fil des pratiques.

Un acteur évoque avec précision la manière dont il reformule l'évaluation dans un cadre narratif.

« Je me souviens d'un cas où, sur le papier, on aurait pu croire qu'on ne faisait rien : peu de rendez-vous, peu de notes formelles... mais en réalité, le lien commençait à exister, il ouvrait la porte, il disait bonjour, il demandait parfois une clope ou un coup de main. Rien de spectaculaire, mais humainement, c'était énorme. Alors dans le rapport, on a écrit que le suivi était en cours.

On sait que ce n'est pas ça qui est attendu dans les grilles, mais ça permet de donner du sens, de montrer que ce n'est pas vide. Et le retour qu'on a eu, c'était positif. Ils nous ont dit que ça leur permettait de mieux comprendre la situation. Donc oui, on ajuste les mots, on complète, on reformule... parce que sinon, ce qu'on fait ne se voit pas » (MESO 3).

L'acteur, dans ce cas, ne contourne pas l'outil mais le reconfigure. Il introduit une logique de récit dans un cadre prévu pour le quantitatif, ce qui illustre la capacité des acteurs à habiter les instruments, à négocier leur usage et à maintenir une cohérence éthique dans la mise en forme des résultats.

Ce travail d'ajustement suppose une connaissance fine des normes et des jeux d'acteurs. Il s'appuie souvent sur des relations interpersonnelles, des échanges informels, et une capacité à construire des compromis discrets, loin des circuits formels.

« On compose tout le temps, j'appelle au régional pour demander un conseil, et inversement, j'ai un collègue d'un autre projet qui me demande une clarification d'un item. On fait tout le temps ça, ça nous permet de nous ajuster à ce qui est demandé » (MACRO 3).

Ces pratiques d'ajustement, bien qu'ancrées dans le quotidien et l'informel, ne relèvent pas d'un simple bricolage. Elles traduisent une forme de rationalité située, où les acteurs construisent en acte, des compromis adaptés aux contextes, rendus légitimes par leur capacité à préserver l'esprit du projet.

Dans quelques cas, ces ajustements prennent la forme de négociations explicites avec les partenaires institutionnels. Certains obtiennent des délais étendus, d'autres introduisent des outils de suivi spécifiques tels que des récits de parcours individualisés ou des indicateurs qualitatifs, mieux alignés sur la réalité de terrain. Il ne s'agit donc pas simplement de subir les contraintes, mais bien de les retravailler, de les moduler, parfois de les redéfinir de manière tacite.

Ce type de négociation et de régulation discrète renvoie à ce que Boltanski et Thévenot (1991) désignent comme des *compromis justifiables*, s'élaborant à l'intersection de différentes logiques de grandeur :

- Des exigences d'efficacité issues des cités industrielle ou par projet
- Des valeurs de solidarité et de dignité rattachées aux cités civique ou domestique

Le travail de conciliation consiste à reformuler les situations, à les réécrire stratégiquement afin de rester fidèle à une éthique professionnelle, tout en respectant les attentes des institutions.

Cet extrait d'entretien met en lumière une situation caractéristique d'épreuve de justification, au sens de Boltanski et Thévenot (1991), dans laquelle l'acteur mobilise plusieurs régimes de légitimité pour défendre la validité de son action.

« Ce matin-là, on avait réunion avec la coordinatrice et [un représentant d'un des financeurs]. L'objectif était de faire le point sur deux suivis compliqués. L'un des usagers ne répondait plus depuis deux mois, et l'autre refusait systématiquement tout accompagnement, sauf pour les démarches liées à son logement. Alors, très vite, on m'a demandé : « Mais concrètement, qu'est-ce qui est fait ? », et puis, un peu plus tard : « Est-ce qu'il y a une progression ? ». C'est là que j'ai senti le glissement. Il fallait qu'on rende l'intervention légitime, qu'on montre qu'elle produit quelque chose. Alors j'ai essayé d'expliquer. J'ai dit que pour nous, maintenir le lien, c'était déjà une forme de progression. Que venir ouvrir la porte sans qu'on rentre, c'était une marque de confiance. J'ai utilisé leurs mots, j'ai parlé de « premiers stades », de « stabilisation relationnelle », des choses qui passent mieux. Ce genre de moment, c'est typiquement une gymnastique entre deux mondes. Il y a d'un côté leur besoin d'indicateurs, de lisibilité, et de l'autre, ce qu'on vit, ce qu'on tient dans la relation. On compose. Pas pour manipuler, mais pour que ce soit audible. Sinon, ils pourraient dire que rien n'avance, alors qu'en réalité, ça avance autrement » (MICRO 3).

Dans un environnement traversé par des exigences hétérogènes, le langage industriel devient une ressource stratégique. Il ne sert pas à dissimuler la dimension relationnelle du travail mais à la traduire dans un registre compréhensible et recevable par les financeurs.

Ce type de configuration invite à dépasser l'opposition entre injonctions institutionnelles et résistances professionnelles, pour mettre en lumière des formes de créativité contrainte. La cohérence du dispositif se construit dans les interstices, à travers des ajustements situés. Ceux-ci permettent de préserver le sens tout en répondant aux exigences. Loin du simple contournement, ces gestes incarnent une pratique politique discrète.

En traduisant la relation de proximité en termes de « *stabilisation* » ou de « premiers stades », l'acteur mobilise simultanément des justifications issues de registres différents :

- La cité industrielle, en produisant des éléments supposés objectivables (indicateurs de progression).
- La cité par projet, en valorisant l'adaptabilité, la réactivité, et les jalons comme preuves d'engagement.
- La cité domestique, en invoquant la fidélité dans la relation, la confiance construite dans le temps.
- La cité civique, en rappelant la responsabilité envers les plus vulnérables et l'intérêt général du projet.

Selon Nachi (2015, p. 85-97), ce type de compromis repose sur une compétence critique ordinaire, où l'acteur mobilise, dans l'épreuve, des justifications multiples pour défendre la cohérence éthique de son action. Cette situation révèle aussi une forme de *justification en tension*, où la grammaire d'une cité est utilisée pour préserver les valeurs d'une autre, dans une stratégie de réécriture qui reste politiquement prudente mais moralement engagée. Cette ingénierie du compromis permet de maintenir l'adhésion des acteurs à la finalité éthique du projet, tout en répondant aux contraintes administratives dans un équilibre constamment renégocié.

Ces stratégies d'ajustement varient selon les ressources, les marges de manœuvre et les dynamiques locales propres à chaque projet. Elles dépendent notamment de la stabilité des équipes, des réseaux professionnels, de la culture de gestion ou encore de la relation entretenue avec les bailleurs. Là où des espaces de discussion et de coordination existent, les ajustements sont facilités. Ailleurs, les marges plus étroites rendent les adaptations plus précaires. Ces différences soulignent l'importance d'une lecture située de l'action publique, sensible aux contextes locaux et aux usages tactiques des instruments.

Comme le rappelle Nachi (2015), les politiques publiques ne se résument pas à leur conception formelle, elles se construisent et se transforment à travers les interactions entre acteurs, les contraintes rencontrées sur le terrain et les épreuves traversées. Dans cette perspective, les pratiques d'ajustement ne sont donc pas périphériques, mais constituent le cœur vivant de l'action publique contemporaine telle qu'elle se fait au contact du réel.

8.4. Composer des compromis sous contrainte

Au-delà des justifications individuelles et des ajustements locaux, les données recueillies révèlent également une dynamique plus collective. Il s'agit d'une capacité à maintenir une certaine cohérence au sein d'un dispositif fragmenté, sans pilotage centralisé ni structure unifiée. Cette cohérence ne résulte pas uniquement de normes prescrites, mais émerge d'un agencement progressif entre acteurs qui construisent, au fil des interactions, des formes de coordination et de stabilisation partagées.

Chaque acteur, sans distinction hiérarchique, contribue à cet équilibre par des interactions continues et des ajustements réciproques, portés par un engagement commun. Cette dynamique correspond à une régulation qui ne repose ni sur l'uniformité des instruments ni sur l'unicité des finalités, mais sur des arrangements pragmatiques entre des acteurs situés qui coopèrent malgré des environnements institutionnels instables. Comme l'explique Poupeau (2017, p. 154-155), ces formes de coordination se construisent dans l'action. Elles se croisent au niveau des ressources disponibles, des configurations locales et des représentations partagées du sens de l'intervention.

Dans le cas du projet HF, cette coopération repose sur une finalité partagée : aider chaque personne tout en respectant sa singularité, stabiliser ses conditions de vie grâce au logement et reconstruire des liens par le biais des relations. Cette orientation éthique constitue un socle moral, permettant un alignement minimum des pratiques.

« On sait pourquoi on est là, même si on ne fait pas tous le même travail » (MACRO 2).

Ce n'est donc pas une conformité aux procédures qui structure l'action, mais la capacité à maintenir un but commun, en dépit des divergences structurelles. Cette cohérence opérationnelle s'élabore donc dans un travail permanent d'ajustement intersubjectif, fait de compromis, de négociations locales et de traductions entre registres d'action (Boltanski et Thévenot, 1999, p. 362). Ces formes de coordination discrètes relèvent d'une intelligence collective, où l'engagement ne s'évalue pas par rapport à la conformité aux procédures, mais par la capacité à maintenir un but commun, en dépit des divergences structurelles.

Cette cohérence *bottom-up* repose principalement sur la qualité des interactions entre acteurs situés à différents niveaux du dispositif. Les entretiens révèlent que, lorsque les espaces de dialogue sont ouverts, les tensions deviennent plus supportables et la visée éthique du projet demeure présente dans les pratiques.

« Quand on peut en parler, on trouve des arrangements. C'est quand on a moins de marge de manœuvre que ça se complique » (MACRO 6).

Cette capacité à coopérer sans uniformité et à stabiliser l'action sans autorité verticale repose aussi sur la capacité des acteurs à évaluer et ajuster les normes selon les contextes. Ce travail repose sur une vigilance constante face aux épreuves de justification qu'impose leur environnement, ainsi que l'ont analysé Boltanski et Thévenot (1991, p. 266).

Il ne s'agit pas d'une critique radicale ou théorique, mais d'un arbitrage permanent, souvent discret, pour maintenir une cohérence entre les contraintes institutionnelles et les principes professionnels.

Cette posture se manifeste dans des gestes concrets du quotidien (Nachi, 2015, p. 82). Cela peut consister à reformuler une exigence administrative pour qu'elle respecte le rythme d'un bénéficiaire, à prioriser une action invisible mais socialement juste, ou encore à soutenir un collègue mis en difficulté par une injonction gestionnaire. Ces micro-actes témoignent d'un engagement moral actif qui ne rompt pas avec l'institution, mais cherche à infléchir ses effets au quotidien.

Cette dynamique d'agencement collectif s'alimente aussi par la circulation d'informations et de ressources entre projets et niveaux d'action. Les acteurs soulignent l'importance des réseaux, des rencontres inter-équipes ou du rôle joué par les niveaux supérieurs pour faire remonter les besoins du terrain. Ces échanges vont au-delà d'un simple cadre logistique puisqu'ils incarnent un véritable travail d'interface, où l'expérience locale devient une ressource pour faire évoluer les pratiques.

Ce processus s'inscrit dans une dynamique d'ajustement continu des dispositifs publics, telle que décrite par Lascoumes et Le Galès (2005). Pour ces auteurs, les instruments d'action publique ne sont pas de simples outils techniques mais des composantes structurantes de la gouvernance. Ils sont porteurs de normes, traduisent des visions de l'action et produisent des effets qui rétroagissent sur le dispositif lui-même. À travers les échanges entre niveaux, les professionnels participent à cette reconfiguration progressive, en faisant remonter des savoirs situés, en partageant des ajustements opérés au quotidien et en exprimant collectivement les limites ou les besoins rencontrés dans la mise en œuvre.

Cependant, cette capacité d'arrangement collectif demeure fragile (Nachi, 2015). Elle dépend des personnes en place, de la qualité des relations interinstitutionnelles, de la reconnaissance mutuelle entre acteurs et de l'existence de marges de négociation suffisantes. Lorsque ces leviers s'affaiblissent, les logiques gestionnaires tendent à s'imposer, au détriment des finalités relationnelles du programme.

Cet extrait illustre à quel point l'infrastructure relationnelle du dispositif ne repose pas uniquement sur des procédures formelles mais sur des figures de médiation informelles qui assurent la continuité éthique et pragmatique du projet.

« Quand Sophie [nom d'emprunt] a quitté la fonction, ça a été un petit coup d'arrêt. Elle jouait un rôle énorme, c'est elle qui permettait que certaines choses passent, que les dialogues continuent. Elle savait à qui parler, comment présenter les choses, et surtout, elle était disponible.

Après son départ, on a dû se réorganiser un peu différemment, recréer des liens. C'est pas que tout s'est arrêté, mais il a fallu du temps pour retrouver une dynamique. Et dans l'intervalle, avec notamment [deux bailleurs de fonds], les échanges se sont faits plus tendus, plus directs » (MESO 1).

Reconnaître l'importance de ces dynamiques collectives implique de prêter attention à l'infrastructure relationnelle qui soutient le projet. Il s'agit d'adopter une vision véritablement politique de l'organisation, qui ne repose pas uniquement sur l'engagement individuel, mais sur des choix structurels garantissant un espace réel pour la négociation.

En somme, la cohérence du programme Housing First Belgium repose moins sur son modèle théorique que sur la capacité des acteurs à maintenir, dans un contexte instable, une orientation partagée autour de la relation et de l'autonomie. Cette aptitude à s'agencer collectivement sous contrainte constitue à la fois un signe de vitalité du dispositif et un levier de résistance face aux logiques d'alignement gestionnaire. Elle reflète une forme de démocratie infra-institutionnelle, nourrie par l'engagement pragmatique et la coopération quotidienne.

Cependant, ces ajustements, bien qu'efficaces, ne suffisent pas à neutraliser toutes les tensions : au-delà de la coordination locale, les acteurs doivent composer avec des logiques institutionnelles hétérogènes. Ces tensions renvoient à une configuration plus structurelle de l'action publique, façonnée par la différenciation fonctionnelle des systèmes sociaux, un enjeu qu'il convient désormais d'explorer.

8.5. Tracer des liens entre univers aux logiques séparées

Même lorsque la coopération fonctionne, les acteurs se heurtent à une tension plus profonde. Leur volonté de transversalité, fondée sur la relation, entre en friction avec l'organisation cloisonnée des systèmes sociaux contemporains.

Les données recueillies mettent en évidence une tension structurelle entre les différents registres institutionnels dans lesquels les acteurs évoluent. Ces registres mobilisent des logiques propres, avec leurs propres langages, leurs temporalités et leurs modes de légitimation. Il n'existe pas de centre unificateur permettant de hiérarchiser ou d'unifier ces rationalités. Comme l'expliquent Braun et Papadopoulos (2001), l'action publique se déroule dans des environnements institutionnels distincts où les systèmes suivent des logiques qui ne sont pas toujours compatibles.

Or, les acteurs rencontrés dans le cadre de cette recherche occupent une position d'intersection. Ils composent avec des exigences émanant de plusieurs systèmes, tout en tentant de préserver une éthique fondée sur la singularité. Cette pluralité de langages engendre une charge permanente de traduction.

Ce récit met en lumière la position stratégique des acteurs en situation d'intermédiation. Loin de se contenter de transmettre des données, ils effectuent un véritable travail de transcodage entre des systèmes aux logiques hétérogènes.

« Parfois, j'ai l'impression de parler trois langues différentes dans la même journée, juste pour expliquer ce qu'on fait. Tu expliques une même situation à une direction médicale, à un opérateur logement, puis à un partenaire politique... et à chaque fois, tu dois ajuster. Ce qu'on appelle "autonomie" sur le terrain, on le traduit en "stabilisation psycho-sociale" pour les uns, en "étape vers l'autonomie résidentielle" pour les autres. Mais c'est toujours la même réalité sur le terrain : être là, écouter, tenir le fil avec la personne » (MACRO 3).

C'est à travers ces efforts de traduction que se maintient une cohérence minimale et que peut subsister, en filigrane, une visée éthique au sein de systèmes qui ne parlent pas le même langage.

Dans la lignée des travaux de Braun et Papadopoulos (2001) et de Mattheis (2012), cette scène illustre le rôle crucial de ces acteurs dans le maintien d'une continuité d'action, malgré la fragmentation institutionnelle.

Dans cette configuration, les acteurs intermédiaires ne sont pas de simples transmetteurs d'information. Ils opèrent comme des interfaces communicationnelles qui rendent compatibles temporairement et partiellement des langages distincts.

Ils adaptent leurs discours, modifient leurs rapports, ajustent les indicateurs ou complètent les données attendues par des éléments narratifs, afin de préserver la cohérence de leur intervention.

À travers leurs pratiques quotidiennes, les intermédiaires assurent une forme de connexion entre des mondes institutionnels différenciés. Ces connexions n'effacent pas les frontières fonctionnelles mais permettent ponctuellement des articulations, rendant possible l'ajustement de l'action sociale aux attentes multiples.

« *On ne fait pas toujours pareil, ça dépend de qui on a en face ou de celui à qui on doit rendre des comptes* » (MICRO 2).

Cette capacité d'adaptation s'apparente à ce que Mattheis (2012, p. 631) qualifie de *structural couplings*, c'est-à-dire des formes sélectives de lien entre systèmes autonomes, permettant à chacun de s'auto-reproduire, tout en réagissant à certaines caractéristiques de son environnement. Dans ce contexte, les acteurs ne se contentent pas d'appliquer les consignes. Ils font le lien entre des univers institutionnels différents, traduisent, ajustent, et permettent ainsi de préserver une continuité éthique dans un environnement cloisonné.

Ce travail discret s'apparente à ce que Willke, cité par Braun et Papadopoulos (2001, p. 21), décrit comme un pilotage contextuel, c'est-à-dire une tentative de rendre compréhensibles les rationalités internes des systèmes sociaux entre eux. Par cette médiation située, les professionnels favorisent ce que l'auteur nomme une forme d'empathie réciproque, indispensable pour contrecarrer les tendances à l'autoréférentialité.

Cet extrait met en lumière la tension entre différents univers institutionnels, chacun ayant ses propres attentes, indicateurs et manières de se légitimer.

« Franchement, ça dépend à qui on parle. Le même chiffre peut vouloir dire deux choses. Un bailleur santé va vouloir voir des suivis médicaux, alors on va dire que le contact a permis de relancer une prise en charge. Mais pour le logement, on dira que ce même contact a servi à renforcer la stabilité résidentielle. C'est pas qu'on ment, c'est juste qu'on ajuste. On essaie de faire parler les données pour qu'elles aient du sens dans chaque logique, parce qu'on ne peut pas dupliquer nos interventions en fonction des tableaux » (MACRO 4).

Ces reformulations ne relèvent pas d'une falsification mais d'un travail de traduction pragmatique visant à maintenir la cohérence de l'intervention, tout en la rendant lisible pour des systèmes non communicants. Cette plasticité, indispensable à la reconnaissance institutionnelle, reflète la complexité éthique et stratégique du travail intermédiaire.

Mais cette capacité de traduction n'est pas sans conséquence. Pour rester lisible et obtenir une reconnaissance institutionnelle, le projet doit souvent se plier aux référentiels dominants en mobilisant des indicateurs chiffrés, des formats standardisés et des critères de performance.

Cette normalisation entre en tension avec les fondements du projet. Comme le rappellent Tronto (1993) et Brugère (2022), le *care* repose sur l'attention à la singularité et la compréhension des vulnérabilités.

Les professionnels évoquent souvent une forme de double discours qu'ils estiment nécessaire. D'un côté, ils s'appuient sur des valeurs qu'ils défendent dans leurs pratiques. De l'autre, ils adaptent leur langage pour répondre aux exigences institutionnelles, notamment dans les rapports et les outils de suivi. Ce n'est pas une manière de dissimuler mais plutôt une stratégie pour préserver l'essence du projet malgré les contraintes.

« On ajuste un peu ce qu'on écrit pour que ça rentre dans les cases et on sait pourquoi on le fait » (MACRO 2).

Ce paradoxe met en lumière une limite structurelle : chaque système institutionnel ne reconnaît que ce qui est compatible avec ses propres logiques. Cela contraint les acteurs à reformuler le *care* pour le rendre lisible. Face à cette tension, les professionnels adoptent des formes de résistance discrètes. Sans rejeter frontalement les contraintes, ils composent avec elles pour préserver le sens de leur engagement. Cette posture rejoint ce que Boltanski et Chiapello (2011, p. 521) décrivent comme une forme de critique artiste, où l'engagement professionnel ne refuse pas la modernisation mais tente d'y inscrire des exigences de sens et de justice.

Les tensions observées ne sont donc pas de simples obstacles mais des révélateurs des dilemmes de l'action publique contemporaine. Le projet Housing First ne se limite pas à produire des résultats, il permet aussi de maintenir vivante une exigence éthique dans un cadre contraignant, en ouvrant un espace de réinvention des pratiques.

Cinquième partie – Conclusion générale

Chapitre 9 – Apports, tensions et horizons ouverts

9.1. Forces motrices et cohérence d'ensemble

Arriver au terme de ce mémoire revient à revenir à ce qui en a motivé l'origine : un intérêt profond pour les formes concrètes que prend l'action publique lorsqu'elle cherche à conjuguer efficacité et humanité. À travers le prisme du projet HFB, l'objectif était de mieux comprendre ce qui se joue, en pratique, lorsque des acteurs doivent à la fois répondre à des exigences de reddition de comptes et préserver une éthique de la sollicitude.

Cette recherche s'est construite autour d'un questionnement précis ;

Comment les acteurs intermédiaires, engagés dans le projet Housing First Belgium, réussissent-ils à concilier l'éthique du care qui sous-tend ce modèle avec les logiques de pilotage et d'évaluation des politiques sociales contemporaines ?

Plutôt que de s'en tenir à une opposition rigide entre valeurs et contraintes, ce travail a cherché à documenter les arbitrages, tensions et ajustements qui traversent les pratiques quotidiennes.

La démarche qualitative, exploratoire et abductive s'est appuyée sur un matériau empirique composé de quinze entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs occupant des rôles variés, répartis sur trois niveaux d'action. L'analyse thématique a mobilisé les catégories issues des guides d'entretien, croisées avec différents apports scientifiques.

L'originalité de ce travail réside dans sa capacité à éclairer deux tensions majeures. La première, structurelle, croise les politiques publiques contemporaines, entre exigences d'efficacité et préoccupations éthiques. La seconde concerne les dispositifs de lutte contre le sans-abrisme, partagés entre accompagnement individualisé et pilotage institutionnel. Il ne s'agissait pas ici de mesurer l'impact du projet, mais de comprendre les ajustements qui émergent dans les zones d'incertitude de l'action.

En mettant l'accent sur les acteurs intermédiaires, cette recherche met en lumière un rôle souvent invisibilisé mais essentiel. Situés entre exigences de reddition de comptes et réalités de l'accompagnement, à la croisée des contraintes structurelles et marges de manœuvre, ces professionnels engagent des choix de sens pour maintenir un équilibre entre des finalités parfois divergentes.

9.2. Lecture des hypothèses au prisme de l'épreuve

Deux hypothèses ont été formulées en amont de ce travail afin de structurer notre analyse dans le cadre du projet HFB :

- A. Les acteurs intermédiaires jouent un rôle central dans l'articulation entre logiques éthiques et exigences gestionnaires. Par leurs justifications et leurs pratiques de traduction, ils rendent possible une forme d'équilibre fonctionnel.
- B. La manière dont se manifeste la tension entre éthique du *care* et logique de pilotage varie selon les niveaux d'intervention. L'éthique relationnelle tend à se diluer à mesure que l'on s'éloigne du terrain.

Ces hypothèses ont été affinées au fil de l'analyse, en tenant compte de la diversité des contextes professionnels et institutionnels. La première est relativement confirmée : les acteurs intermédiaires jouent un rôle clé entre différents référentiels. Ils sont tenus de répondre à des exigences de justification et de performance, tout en s'efforçant de préserver la singularité des parcours et l'esprit de sollicitude qui caractérise ce modèle.

Ils ne nient pas ces tensions, mais les négocient et les traduisent dans un langage institutionnel. Cela passe par l'intégration de récits qualitatifs dans des formats standardisés ou par la reformulation stratégique d'objectifs et d'indicateurs. Ces pratiques révèlent un savoir-faire d'ajustement et une éthique du compromis, visant à maintenir une cohérence entre les valeurs du *care* et les contraintes de l'évaluation.

La seconde hypothèse se trouve partiellement confirmée mais elle appelle des nuances. Bien que l'éthique relationnelle reste vivace au niveau micro, elle apparaît plus vulnérable et sujette à des compromis aux niveaux méso et macro. À ces échelons, les tensions se déplacent vers des enjeux de cadrage et de légitimation qui déterminent ce qui peut être rendu visible ou valorisé, dans un langage conforme aux attentes institutionnelles. Les logiques d'objectivation y prennent une place plus importante, limitant l'expression des dimensions humaines de l'action.

De manière transversale, la capacité à préserver une visée éthique dans l'évaluation ne repose ni uniquement sur l'engagement individuel, ni seulement sur les outils mobilisés. Elle dépend d'un ensemble de conditions concrètes, telles que la qualité des relations entre niveaux, l'existence d'espaces de dialogue et la disponibilité des ressources. C'est l'agencement de ces éléments qui détermine les marges d'action permettant d'éviter une évaluation réduite à des standards mécaniques.

Ces résultats invitent à dépasser une opposition binaire entre éthique du *care* et rationalités gestionnaires. Les entretiens mettent en lumière des formes d'équilibre instable, de navigation entre des cadres parfois contradictoires. Cette capacité à articuler des logiques hétérogènes constitue une ressource précieuse, permettant de maintenir vivante une orientation éthique sans renoncer aux exigences de lisibilité propres à l'action publique.

9.3. Réponse nuancée au croisement des perspectives

À la lumière de l'enquête menée, la question centrale de ce mémoire peut désormais recevoir une réponse nuancée, ancrée dans les réalités du terrain. Les données recueillies montrent que l'éthique du *care* n'est ni absente ni pleinement intégrée dans les pratiques d'évaluation. Elle apparaît de manière diffuse, souvent traduite dans des formats qui ne lui sont pas naturellement favorables.

Les acteurs interrogés s'accordent à souligner l'importance des dimensions relationnelles dans leur engagement. Pourtant, ils doivent composer avec un environnement d'évaluation, centré sur la lisibilité et la comparabilité, qui tend à standardiser ou invisibiliser ces pratiques concrètes. Il ne s'agit donc pas d'opposer deux mondes distincts mais de reconnaître un travail constant de traduction et d'équilibre entre des systèmes aux logiques différentes.

En raison de leur position intermédiaire, ces acteurs endossent une mission qui dépasse l'application mécanique des outils. Ils interprètent, reformulent et ajustent les instruments d'évaluation pour rendre compte, partiellement, de la spécificité de l'approche Housing First. Loin d'une intégration explicite ou institutionnalisée, l'éthique de la sollicitude se manifeste dans les gestes du quotidien et la souplesse apportée aux indicateurs.

Ces ajustements discrets permettent de maintenir un lien avec les valeurs de l'accompagnement, même au sein de dispositifs largement orientés par des logiques de résultats. Cela invite à envisager une réponse nuancée, reconnaissant que l'intégration de l'éthique du *care* dans l'évaluation est possible, sous réserve de réunir certaines conditions. Il faut notamment un cadre institutionnel souple, des ressources suffisantes et une reconnaissance claire du rôle des intermédiaires comme interfaces actives. Dans un tel contexte, une forme de coexistence entre logique éthique et exigences d'évaluation peut émerger, bien que cette articulation reste fragile et constamment exposée à des tensions.

9.4. Penser l'action et nourrir les pratiques

Au-delà de la réponse à la question de recherche, ce travail apporte plusieurs enseignements sur les politiques sociales contemporaines, les pratiques d'évaluation et le rôle des acteurs à l'intersection de systèmes hétérogènes. Il contribue à rendre visibles des réalités souvent marginales, mais essentielles au fonctionnement quotidien des dispositifs.

L'un des apports majeurs réside dans la reconnaissance du rôle des acteurs intermédiaires. Trop souvent réduits à des fonctions techniques ou administratives, ils apparaissent ici comme des médiateurs clés, capables de traduire les attentes institutionnelles, d'absorber des contraintes structurelles et de préserver du sens dans l'action. Leur position charnière permet de lier des logiques parfois opposées et conditionne la cohérence globale des dispositifs.

L'analyse met en évidence les effets concrets de la fragmentation institutionnelle. La multiplicité des référentiels, des sources de financement et des temporalités génère un environnement d'évaluation instable. Les outils ne sont plus de simples instruments de mesure mais deviennent des objets de négociation et d'appropriation. Dans ce contexte, l'évaluation devient à la fois un espace de tension et un terrain d'expérimentation, où les acteurs s'efforcent de préserver une capacité d'agir orientée vers le sens.

Loin d'un idéal abstrait, le *care* s'incarne dans les gestes quotidiens, l'écoute et la reformulation des situations pour les rendre recevables dans des cadres normés. Il dépasse la relation individuelle pour participer à la transformation des dispositifs eux-mêmes. Ce constat plaide pour un renouvellement des pratiques d'évaluation. Sans rejeter les logiques de pilotage, il s'agit d'en reconnaître les limites. Mieux intégrer les dimensions relationnelles permettrait de rendre plus fidèlement compte du travail accompli et de redonner du sens à l'évaluation, tant pour les acteurs que pour les institutions et les bénéficiaires.

9.5. Maintenir une vigilance critique sur l'action

Ce travail souligne la nécessité de rééquilibrer l'évaluation des politiques sociales, en particulier lorsqu'elles reposent sur des approches relationnelles. Il ne s'agit pas de rejeter la quantification, mais de la compléter par des dispositifs capables de rendre visibles les dimensions humaines du travail social. La confiance, l'attention aux détails et la temporalité des parcours méritent d'être reconnues dans l'analyse de l'intervention. Cela suppose d'admettre pleinement le rôle des acteurs intermédiaires, souvent peu visibles, dont la fonction d'interface consiste à traduire, ajuster et rendre compatibles des attentes parfois contradictoires. Valoriser cette médiation, c'est aussi garantir des espaces de dialogue et préserver l'équilibre fragile sur lequel reposent les projets à visée humaine.

Sur le plan académique, des prolongements seraient possibles à travers une comparaison avec d'autres dispositifs intégrant une éthique relationnelle, dans des contextes institutionnels variés. Approfondir le point de vue des bénéficiaires permettrait aussi de mieux comprendre comment ces ajustements influencent leur autonomie, leur dignité et la reconnaissance de leur parcours.

Enfin, ce travail interroge plus largement la place de l'éthique dans l'action publique contemporaine. Dans un contexte de rationalisation croissante, les logiques de soin et d'attention risquent d'être marginalisées. Pourtant, les ajustements observés montrent qu'il reste des marges de manœuvre, des formes de résistance et de recomposition. Les dispositifs publics ne sont pas figés, ils peuvent être ajustés par ceux qui les font vivre au quotidien.

En ce sens, Housing First Belgium ne se réduit pas à un projet d'accès au logement. Il constitue aussi un terrain d'expérimentation éthique, un espace de négociation entre les contraintes du possible, les exigences du mesurable et celles du juste. Le véritable enjeu réside dans la capacité à soutenir les professionnels afin qu'ils puissent préserver, dans ces cadres souvent contraints, la dimension humaine de leur action.

Bibliographie

- Arnera, T., Noël, O., & Garcia, R.** (2018). L'intermédiation. *Agencements*, N° 2(2), 78-116.
<https://doi.org/10.3917/agen.002.0079>
- Boisvert, D.** (2006). Niklas Luhmann : la théorie des systèmes sociaux. *Aspects sociologiques*, 13(1), 55-72.
- Boltanski, L., & Chiapello, É.** (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L.** (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L.** (1999). La sociologie de la capacité critique. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377.
- Braun, D., & Papadopoulos, Y.** (2001). Niklas Luhmann et la gouvernance. *Politix*, 14(55), 15-24. <https://doi.org/10.3406/polix.2001.1170>
- Brugère, F.** (2022). Réparer les capacités : Éthique du care et travail social. *Esprit*, (10), 47-49.
<https://doi.org/10.3917/espri.2210.0047>
- Brugère, F.** (2023). *L'éthique du care*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Buxant, C.** (2016). *Implémentation du Housing First en Belgique : Résultats, challenges et perspectives*. ÖSB Consulting.
- Buxant, C.** (2018). The challenge of implementing the Housing First Model: How Belgium tries to connect fidelity and reality. *European Journal of Homelessness*, 12(3), 233-256.
- Chiapello, É., & Gilbert, P.** (2013). *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale des instruments de gestion*. Paris : La Découverte.

- Commission de la santé mentale du Canada.** (2012). *Projet Chez Soi : Rapport provisoire*. Ottawa : CSMC.
- Desrosières, A.** (2010). *La politique des grands nombres : Histoire de la raison statistique*. Paris : La Découverte.
- Diaz-Bone, R., & Thévenot, L.** (2010). La sociologie des conventions. *Trivium*, 5.
<https://doi.org/10.4000/trivium.3626>
- Gilligan, C.** (2003). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Éd. orig. 1982)
- Hassenteufel, P.** (2024). *Sociologie politique de l'action publique*. Paris : Armand Colin.
- Kaakinen, J.** (2023). *Report on the measures needed to end homelessness by 2027*. Helsinki : Ministry of the Environment, Finland.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P.** (2005). *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Laval, C.** (2018). Contexte d'émergence du Housing First. *Vie Sociale*, 23-24, 23–28.
- Martuccelli, D.** (2015). Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie*, 6(1), 43-60. <https://doi.org/10.3917/socio.061.0043>
- Mattheis, C.** (2012). The system theory of Niklas Luhmann and the constitutionalization of the world society. *Goettingen Journal of International Law*, 4(2), 625–647.
<https://doi.org/10.3249/1868-1581-4-2-MATTHEIS>
- Nachi, M.** (2015). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris : Armand Colin.
- Orianne, J.-F.** (2019). *Petit précis de théorie sociologique*. De Boeck Supérieur.

- Orianne, J., & Beuker, L.** (2019). Bien agiter avant l'emploi. De l'activation des politiques d'emploi à l'agitation des chômeurs. *Social Science Information*, 58(4), 566-588.
<https://doi.org/10.1177/0539018419882547>
- Pesqueux, Y.** (2024). *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)*. HAL Archives Ouvertes. <https://shs.hal.science/halshs-02506340v2>
- Pleace, N.** (2021). Guide Housing First : Manuel de mise en œuvre du modèle Housing First en Europe (Version française). Housing First Europe Hub / FEANTSA.
- Poupeau, F.-M.** (2017). *Analyser la gouvernance multi-niveaux : Une sociologie politique des instruments d'action publique*. Paris : La Découverte.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L.** (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e éd.). Armand Colin.
- Remaesus, A., & Jonsson, A.** (2011). Review of the book *Housing First* by Sam Tsemberis. *European Journal of Homelessness*, 5(2), 235–237.
- Salais, R.** (2010). La donnée n'est pas un donné : Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance. *Revue française d'administration publique*, 135, 497–515.
- Tronto, J. C.** (2008). Du care. In *L'amour des autres : Care, compassion et humanitarisme* (pp. 244–246). Paris : La Découverte.
- Tronto, J. C.** (2009). *Un monde vulnérable : Pour une politique du care* (F. Brugère, Trad.). Paris : La Découverte.
- Tsemberis, S.** (2010). *Housing First: The Pathways Model to End Homelessness for People with Mental Illness and Addiction*. Center City, MN: Hazelden.

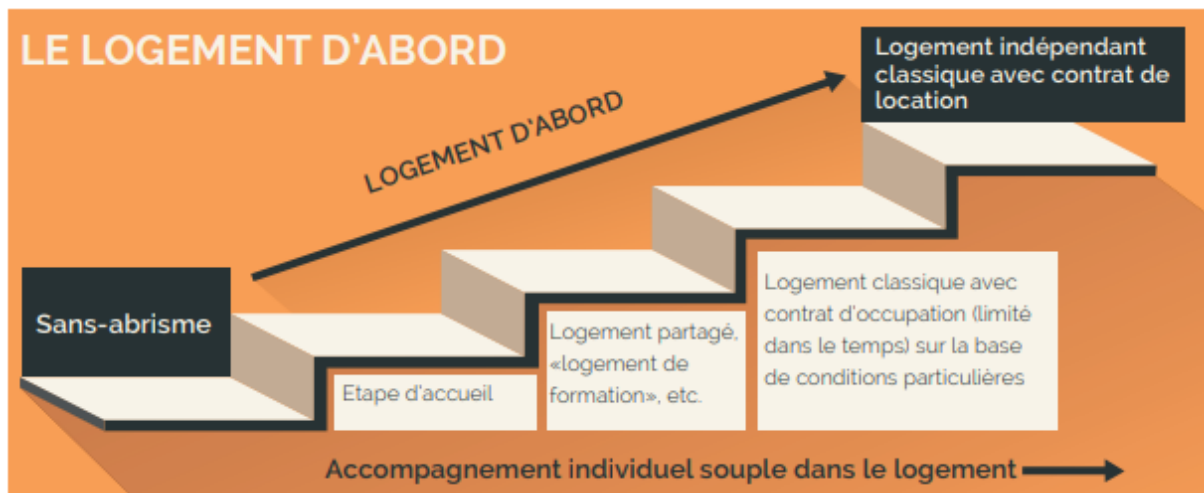
Tsemberis, S., Gulcur, L., & Nakae, M. (2004). Housing First, consumer choice, and harm reduction for homeless individuals with a dual diagnosis. *American Journal of Public Health, 94*(4), 651–656. <https://doi.org/10.2105/AJPH.94.4.651>

Wyngaerden, F., & Allart, M. (2021). Le rétablissement, nouveau paradigme ? *La Revue nouvelle, (6)*, 44–51. <https://doi.org/10.3917/rn.216.0044>

Annexes

Annexe 1.

Housing First Model vs Staircase Model.



Source : Pleace, 2021, p. 16

Annexe 2.

Les huit principes fondamentaux du Housing First.



Source : Pleace, 2021, p. 13

Annexe 3.

GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

1. Parcours et posture

- Pouvez-vous retracer votre parcours professionnel et votre lien avec le champ du sans-abrisme ou des politiques sociales ?
- À quel titre suivez-vous ou analysez-vous les évolutions du modèle Housing First ?
- Quelles sont vos principales sources d'observation (rapports, terrain, collaborations, etc.) ?

2. Émergence et réception du modèle

- Comment décririez-vous la genèse de Housing First en Belgique, d'après vos connaissances ?
- Quelles dynamiques ont facilité ou freiné son implantation ?
- Le modèle a-t-il été perçu comme une rupture ou une continuité dans les pratiques d'insertion ?

3. Valeurs et référentiels

- Selon vous, quelles sont les valeurs que porte ou devrait porter Housing First ?
- Diriez-vous qu'il existe un « esprit » Housing First ? Si oui, comment le caractériser ?
- Pensez-vous que le concept d'éthique du care éclaire utilement ces dimensions ? Pourquoi ?

4. Instruments de pilotage

- Quels types de dispositifs d'évaluation avez-vous observés dans ce champ ?
- Ces dispositifs permettent-ils de rendre compte de l'accompagnement au sens large ?
- Selon vous, les instruments orientent-ils ou transforment-ils les pratiques sur le terrain ?

5. Tensions et trajectoires

- Avez-vous identifié des tensions structurelles entre valeurs d'humanité et exigences de performance ?
- Y a-t-il, selon vous, des mécanismes d'ajustement, de contournement, de négociation ?
- Comment voyez-vous évoluer cette tension dans les années à venir (institutionnalisation, cadrage budgétaire, extension du public cible, etc.) ?

6. Suggestions pour la recherche

- Quels angles morts ou enjeux mériteraient d'être davantage investigués ?
- Avez-vous des suggestions de personnes, textes ou exemples qui éclaireraient ma recherche ?
- Accepteriez-vous un second contact si nécessaire ?

Annexe 4.

GUIDE D'ENTRETIEN MICRO

1. Parcours personnel et position

- Pouvez-vous revenir sur votre parcours professionnel et ce qui vous a amené à travailler dans Housing First ?
- Comment vous positionnez-vous dans l'équipe ? Quel est votre rôle quotidien ?

2. Compréhension du modèle

- Que signifie pour vous « travailler dans un projet Housing First » ?
- Qu'est-ce qui distingue ce modèle d'autres formes d'accompagnement ?
- Avez-vous reçu une formation spécifique ? Comment avez-vous intégré ses principes ?

3. Pratiques d'accompagnement et care

- Comment définissez-vous l'accompagnement social en logement dans votre pratique ?
- Diriez-vous que votre travail intègre des dimensions de soin, d'écoute, de respect du rythme ?
- Pouvez-vous me parler d'un moment où vous avez senti que « prendre soin » était difficile ou empêché ?

4. Outils d'évaluation et formalisation

- Êtes-vous amené à compléter des indicateurs, tableaux, grilles, bilans ?
- Quels types d'informations sont valorisés dans ces outils ? Les jugez-vous pertinents ?
- Vous arrive-t-il d'ajuster vos priorités ou votre manière d'accompagner à cause d'une exigence de reporting ?

5. Tensions et arbitrages

- Avez-vous déjà ressenti une tension entre ce que vous pensez juste pour la personne accompagnée et ce que vous devez rapporter ou faire valoir ?
- Comment gérez-vous ces moments ? Trouvez-vous des espaces d'échange dans l'équipe ?
- Avez-vous développé des « bricolages » ou des pratiques discrètes pour concilier les deux logiques ?

6. Ressources et soutiens

- Disposez-vous d'espaces de supervision, de soutien ou de formation continue ?
- Ces espaces permettent-ils de parler des dilemmes éthiques ou des contraintes institutionnelles ?
- Que faudrait-il améliorer selon vous pour mieux soutenir l'éthique du care dans votre métier ?

7. Conclusion

- Y a-t-il des éléments que vous souhaiteriez partager et que nous n'avons pas abordés ?
- Accepteriez-vous d'être recontacté pour un échange complémentaire ?

Annexe 5.

GUIDE D'ENTRETIEN MÉSO

1. Rôle et inscription dans le dispositif

- Pouvez-vous présenter votre fonction, votre ancienneté, et les missions que vous assumez ?
- Comment se structure le projet Housing First localement (financements, partenaires, rattachement institutionnel) ?
- À quels niveaux interagissez-vous (local, régional, fédéral, européen) ?

2. Compréhension et appropriation du modèle

- Quelle est, pour vous, l'identité du modèle Housing First ?
- Quels sont les principes que vous cherchez à faire vivre au quotidien ?
- Diriez-vous que ces principes sont bien compris et partagés par les parties prenantes (équipe, financeurs, partenaires) ?

3. Management, accompagnement et care

- Comment traduisez-vous l'éthique du care dans vos pratiques de coordination ?
- Avez-vous formalisé des dispositifs de soutien aux équipes (supervision, réflexivité, temps collectifs) ?
- Comment conciliez-vous gestion d'équipe et soutien aux valeurs humanistes du projet ?

4. Pratiques d'évaluation et reporting

- Quels sont les dispositifs d'évaluation ou de suivi auxquels vous êtes soumis ?
- Comment les indicateurs sont-ils choisis, adaptés, discutés ? Ont-ils un effet structurant ?
- Avez-vous développé des outils internes pour rendre compte d'autres dimensions invisibilisées ?

5. Tensions et médiations

- Quels types de tensions avez-vous à gérer entre le terrain et les attentes des financeurs ?
- Pouvez-vous me donner un exemple concret d'un dilemme ou arbitrage auquel vous avez été confronté ?
- Comment construisez-vous des formes de compromis (redéfinition des indicateurs, narration, reformulation des priorités) ?

6. Réflexivité et plaidoyer

- Diriez-vous que vous avez un rôle d'interface ou de traducteur entre différents mondes ?
- Avez-vous un espace de marge pour défendre des principes ou ajuster les contraintes ?
- Comment imaginez-vous la pérennisation du modèle sans en perdre l'essence ?

7. Conclusion

- Y a-t-il un point que vous souhaiteriez approfondir ?
- Seriez-vous d'accord pour être recontacté dans la suite de cette recherche ?

Annexe 6.

GUIDE D'ENTRETIEN MACRO

1. Fonction et perspective

- Pouvez-vous présenter votre fonction actuelle et votre implication dans la gouvernance ou l'évaluation du modèle Housing First ?
- Quel regard portez-vous sur l'évolution de ce modèle depuis son implantation en Belgique ?

2. Vision stratégique et finalité du modèle

- Que représente, selon vous, Housing First dans le paysage des politiques sociales ?
- Quels sont les objectifs que vous souhaitez prioriser dans son développement ?
- Le modèle vous semble-t-il répondre à des enjeux éthiques, sociaux, budgétaires ?

3. Éthique du care et valeurs dans la politique publique

- Diriez-vous que l'éthique du care est compatible avec la gestion contemporaine des politiques sociales ?
- À votre niveau, ces valeurs sont-elles prises en compte dans les cadrages, les appels à projet, les référentiels ?
- Avez-vous déjà intégré des indicateurs qualitatifs dans vos dispositifs ?

4. Évaluation, indicateurs et gouvernance

- Quelles logiques d'évaluation structurent le suivi de Housing First (impact, pilotage, légitimation) ?
- Quels sont les avantages et les limites du recours à des indicateurs quantitatifs ?
- Existe-t-il des tentatives d'intégrer une évaluation plus narrative, plus située ?

5. Tensions perçues et ajustements

- Avez-vous connaissance de tensions exprimées par les acteurs de terrain ou les coordinateurs ?
- Comment sont prises en compte ces tensions dans les ajustements des dispositifs ?
- Quels leviers institutionnels permettraient de renforcer une approche plus qualitative, humaine, réflexive ?

6. Élargissement et institutionnalisation

- Le projet a-t-il vocation à s'élargir à d'autres publics ? Si oui, comment éviter une dilution des principes ?
- Dans un contexte de gouvernance multi-niveaux, comment assurer la fidélité aux principes tout en répondant aux exigences de gestion ?

7. Conclusion

- Quels messages ou recommandations aimeriez-vous transmettre aux acteurs de terrain ?
- Seriez-vous disponible pour un échange complémentaire ?